


Human Resource Skills

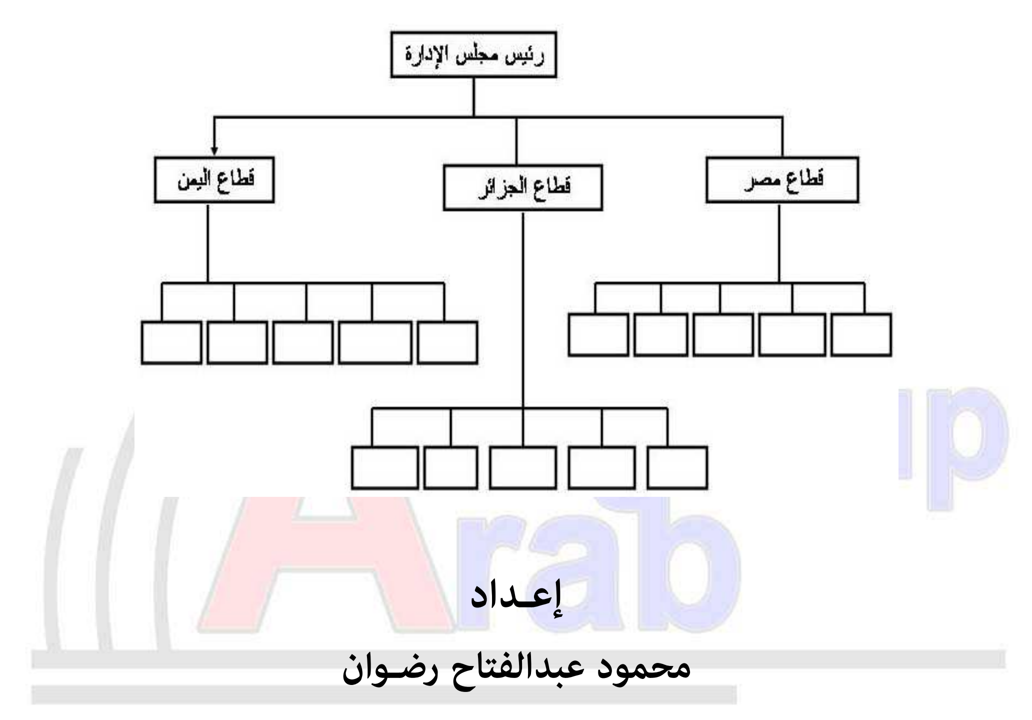



# مهارات اعداد الهياكل التنظيمية

# Skills to prepare the Organizational Structures

# مهارات

# إعداد الهياكل التنظيمية




**إعـداد**

**محمود عبدالفتاح رضـوان**

**خبير التدريب والتنمية الإدارية**

**المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر**

**عضو جمعية التدريب والتنمية**

**الناشر**

**المجموعة العربية للتدريب والنشر**



**2013 - 2012**

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

عبدالفتاح، عبدالفتاح محمود

مهارات إعداد الهياكل التنظيمية. إعداد: محمود أحمد عبدالفتاح - ط1 -
القاهرة: المجموعة العربيـة للتدريب والنشر

93 ص : 21x29 سم.

الترقيم الدولي : 978-977-6298-53-8

1- التنظيم أ- العنـوان

ديوي: 568 رقم الإيداع : 2011/15265





**الطبعة الأولى**

**2013 – 2012**





**الناشر**

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري- مدينة نصر- القاهرة- مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

# المحتويات

## مقدمة الناشر:

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

## برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

## أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة .

## أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

## برامج مركزية::

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محدده والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

## برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

## مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.


group
Arab

# الوحدة الأولى

# التنظيم الإداري وأشكاله

## مفهوم التنظيم الإداري :

تتباين وتختلف مفاهيمنا عن التنظيم - ورغم كثرة الدراسات التي تمت في مجالات التنظيم - إلا أن الاختلاف لا يزال قائماً. ويستخدم البعض كلمة "تنظيم" بمعنى "تخطيط" فيقولون مثلاً "تنظيم الأسرة" وهم يقصدون "تخطيط الأسرة" ويستخدم البعض الآخر كلمة تنظيم بمعنى ترتيب فيقولون مثلاً "تنظيم المرور" أو تنظيم الدخول والخروج أو تنظيم الوقوف في الطابور ويستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة تنظيم بمعنى تصميم الهيكل التنظيمي فهم ينظرون إلى التنظيم على انه تلك العملية المتعلقة بعمل خرائط الهيكل التنظيمي.

وإذا زادت الصراعات بين الناس في جهة عمل ما (حكومة، شركة، هيئة) فإن الأصوات تعلو مطالبة "بإعادة التنظيم" ومفهومهم هنا إعادة رسم خريطة الهيكل التنظيمي. وإذا انتقلنا من واقع الممارسة إلى القاموس نجد أن كلمة Organization تعني تنظيماً أو نظاماً أو منظمة (المورد). وأيضاً نجد كلمة تنظيم بمعنى هيئة أو نظام أو مجتمع منظم أما الفعل ينظم فيذكر (أكسفورد):

- يجعله ذا بنية عضوية.
- يجعله شيئاً حياً.
- يعمل ترتيبات معينة.

وإذا تركنا كل ذلك جانباً وانتقلنا إلى علماء التنظيم فنجد اختلافات كثيرة بين هؤلاء العلماء. وفيما يلي أهم تلك الاختلافات:

- التنظيم هو تزويد "الكيان المعين" بكل شيء مفيد للقيام بوظيفة مادياً أو بشرياً (هنري فوي).
- التنظيم هو شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوى كل مبادئ التنظيم.
- فالتنسيق هو : الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك (جيمس موني).
- التنظيم هو عملية تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات الناشئة من تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف المحدد (لبدال إيرويك).
- التنظيم هو تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف. (وليام نيومان).
- التنظيم هو منظمة بمعنى نظام System (وليم سكوت).
- يفهم البعض كلمة تنظيم على أنها "إدارة" فنجد مثلاً أحد الكتاب الفرنسيين واسمه (ل. شاتيير) قد ترجم كتاب فر يدريك تيلور "الإدارة العلمية" وأعطاه اسما بعنوان التنظيم العملي للعمل.
- استخدم الدكتور/ محمد فؤاد مهنا كلمة التنظيم ليعبر عن الإدارة في عدة مواقع من بحث بعنوان "وسائل تطوير مناهج العلوم الإدارية" عام 1971.

## هل الإدارة علم أم فن ؟

وهو أنه نتيجة للخبرة العملية للمديرين في المشروعات وجهود علماء الإدارة العلمية تم بناء هيكل للنظرية الإدارية وأصبحت الإدارة علماً من العلوم الاجتماعية والإنسانية حيث أنها تتعامل أولاً وأخيراً مع الأفراد.

وعلم الإدارة يقوم على أصول ومبادئ علمية سليمة وصحيحة من الناحية المنطقية والعملية، غير أنه في ظروف إنسانية معينة قد يحتاج الأمر إلى مهارة المدير في التطبيق وقد يحتاج الأمر إلى تطوير لهذه المبادئ والأصول العلمية بما يتوافق وظروف الأفراد والمجتمعات المختلفة.

وهذا هو الجانب الفني في الإدارة، أي المهارة والخبرة الشخصية للمدير والتي تظهرها وتفجرها الخبرة العلمية – إذن فدراسة علم الإدارة أساس ضروري لتكوين الكوادر الإدارية. ولا شك أن التنظيم الإداري الذي يمارس من خلاله المدير وظيفته الإدارية هو الإطار الذي يمارس من خلاله المدير مهاراته وقدراته الإدارية كما أن التنظيم هو الكيان الذي يستمد منه المدير سلطاته الإدارية المناسبة لمركزه الإداري، أي أن التنظيم الجيد هو الذي يوفر إمكانية الاتصال والسيطرة وانسياب المعلومات بين وحداته الأخرى، حتى تتحقق الأهداف المرجوة والتي يعمل كافة أفرادها على تحقيقها.

ومن المتعارف عليه أن أعادة التنظيم وتعديله مع توضيح بشكل أكبر دقة خطوط السلطة والمسئولية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة هو من أنجح الحلول للمشكلات الإدارية التي تظهرها الدراسات الاستشارية المعاصرة.

## وتتكون العملية الإدارية من وظائف رئيسة نذكر منها:

- **التخطيط Planning:** تحديد غايات المنظمة وأهدافها ونتائجها المستقبلية، والبرامج والأنشطة والسياسات التي تحقق ذلك.
- **التنظيم Organizing:** ترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات الى واقع عملي تنفيذي.
- **التوجيه Directing:** الإرشاد وإصدار التعليمات والأوامر والحفز نحو المهام.
- **الرقابة Controlling:** قياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستوى أداء الأفراد والجماعات.



مبادئ التنظيم الإداري[1]:

1- **مبدأ الأهداف:** إن أهداف المنظمة لابد وأن ينعكس في هيكلها التنظيمي بشكل مباشر.

2- **مبدأ وحدة الأهداف:** إن المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة أجزاء (الأنشطة) وأن كل جزء فيها (نشاط) يسعى إلى تحقيق الهدف العام والكلى للمنظمة.

3- **مبدأ أولية أهداف المنظمة:** الأولوية دائما لأهداف المنظمة، قبل أهداف العاملين فيها، فأهداف العاملين تتحقق من خلال أهداف المنظمة وليس العكس.

4- **مبدأ عدم تغيير المسئولية بتغيير الأفراد أو تغيير السلطة بتغيير الأفراد:** فالسلطة أو المسئولية لا تتغير بتغير الأفراد.

5- **مبدأ وحدة الأمر:** لكل شخص في التنظيم رئيس مباشر واحد.

6- **مبدأ التسلسل الرئاسي:** السلطة في المنظمة سلسلة أو حلقات تبدأ من أعلى التنظيم وحتى أدناه، ولا يجوز تجاوز المرؤوسين لحلقة من حلقاتها.

7- **مبدأ الوظيفة هي المفردة الأساسية في التنظيم:** في الوظيفة هي الأساس في تكوين الهيكل التنظيمي، فالوظائف المتجانسة أو المتكاملة يتم عليها تكوين الوحدات الإدارية والتنظيمية.

(1) د. ثروت شلبى، على http://ayadina.kenanaonline.com/topics/57144/posts/7504

8- **مبدأ المستويات التنظيمية:** كلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما كان ذلك في صالح المنظمة، وكلما كان التنظيم أكثر فعالية.

9- **مبدأ نطاق الأشراف:** هناك عدد مناسب لنوعية الأنشطة وعدد الأفراد الذي يمكن للمدير إدارتهم بكفاءة.

10- **مبدأ التفويض:** يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن وأن تكون متوافقة مع حجم الرقابة الضروري.

11- **مبدأ تعادل السلطة والمسئولية:** إن السلطة والمسئولية يجب أن يتعادلا فلا ينبغي أن تزيد السلطة عن المسئولية.

12- **مبدأ التحديد:** كل الواجبات وكل السلطات التي يكلف بها شخص ما، لابد وأن تكون محددة ومكتوبة بدقة ووضوح ويمكن أن الرجوع إليها بسهولة.

13- **مبدأ الاستثناء:** على كل مدير أن يتخذ كل القرارات في نظام سلطاته ومسئولياته، وعليه أن لا يرفع لرئيسه الأعلى إلا الموضوعات التي لا يستطيع أن يتخذ فيها قرار بسبب محدودية سلطته.

14- **مبدأ الاعتراف بالتنظيمات الغير رسمية:** في كل تنظيم رسمي يوجد بالتوازي تنظيمات غير رسمية، ولابد من الاعتراف بها، والعمل على تطويع أهدافها لأهداف التنظيم الرسمي.

15- **مبدأ التوازن التنظيمي:** يجب أن تتوافق الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية مع المهام المكلف بها.

16- **مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب:** كل فرد يجب أن يوضع في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته، وخبراته وتكوينه النفسي والثقافي.

17- **مبدأ الاتصالات الأفقية:** إعطاء الصلاحية للمديرين عند أي مستوى في التنظيم للاتصال بأي من المديرين الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، إمدادات الخطط، والقيام بأعمال مشتركة معهم في إطار سلطاتهم ومسئولياتهم بشرط:

- أن يكون الاتصال بمعرفة وموافقة الرؤساء المباشرون.
- لابد من الحصول على موافقة الرؤساء الأعلى، قبل القيام بأي أعمال مشتركة.

18- **مبدأ المسئولية النهائية:** والذي يعني بأن التفويض لا يعفي المدير ولا مرؤوسيه من المسئولية والمساءلة.

**أشكال التنظيم :**

لا يتوقف نمط أو شكل التنظيم بالمنشأة عند مجرد الهياكل التنظيمية والعلاقات الوظيفية الرسمية، وأداء الوظائف والمهام الموزعة على جماعات العمل، وتقييم وقياس الإنجازات المتحققة والالتزام بالسياسات والإجراءات والتشريعات الحاكمة لكافة الممارسات النشاطية بالمنشأة وفى إطار رسمي..وإنما هناك التنظيم المجتمعي الذي يتواجد بالمنشأة بحكم ما ينشأ بين قطاعات العاملين من علاقات اجتماعية، واتساق في التوجهات والأفكار والآراء والرغبة في التعبير عنها، وقيادة الآخرين، وإنما في إطار غير رسمي.. وسنتعرض لأشكال التنظيم من خلال التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي وفقا لما يلي:

## 1- التنظيم الرسمي:

تصميم الهياكل التنظيمية وتحديد المستويات الإدارية ووحداتها التنظيمية المختلفة وفقا لمجالاتها النشاطية والوظيفية التي تباشر مهامها وأدوارها، وخطوط السلطة والمسئولية المحددة لكافة الإدارات وقيادتها، فضلا عن قنوات الاتصال الرسمية ومراكز إصدار الأوامر والتعليمات وتوجيه المرءوسين أنما يمثل تنظيما رسميا ملزما لجميع القطاعات الوظيفية والمستويات الإدارية، وتنفيذ السياسات والنظم الحاكمة لمستويات الأداء ومعدلات الإنجاز.

وعليه تأتى ملامح التنظيم الرسمي بما يشير إلى الآتي :

- التنظيم الرسمي يستمد مقوماته ووجوده من خلال هيكل الوظائف وما يصاحبها من سلطات و مسئوليات.
- السلطة في التنظيم الرسمي تأتى في إطار وظيفي يشغله الشخص ويستمد سلطته من وظيفته التي يتحمل مسئوليات أداء مهامها.
- تتاح السلطة في التنظيم الرسمي من خلال المستويات التنظيمية العليا وتتصف بالاستقرار المرتبط بالاستمرارية في شغل الوظيفة والوفاء بمسئولياتها.
- تتحدد قيادات التنظيم الرسمي من خلال هيكلة الوظائف وتحديد الإدارات والوحدات التنظيمية ومسئوليها من القيادات لتوجيه مرءوسيهم والإشراف عليهم.

## 2- التنظيم غير الرسمي:

يعبر التنظيم غير الرسمي عن تكوين مجتمعي ينشأ نتيجة التفاعل بين مجموعات العمل، والرغبة في التحاور الوظيفي لمناقشة مشكلاتهم، والاستماع لمتطلباتهم، والتعبير عن آرائهم وبصوت مسموع لدى قياداتهم ومشرفيهم، وغيرهم من المسئولين.

و علية تأتى ملامح التنظيم غير الرسمي في الإشارات التالية :

- التنظيم غير الرسمي يتأكد من خلال العلاقات الترابطية بين جماعات العمل ومفرداتها من العاملين.
- السلطة في التنظيم غير الرسمي تعد سلطة شخصية مكتسبة، ومرتبطة بأفراد يمنحونها إلى فرد من بينهم يقودهم ويوجه تصرفاتهم.
- يحاط التنظيم غير الرسمي بالتغير في ظروف الجماعات وانتماءاتهم وتعاطفهم لدى الأشخاص، وبالتبعية تهتز مراكز السلطة وتصبح غير مستقرة وتابعة لتوجهات أفراد الجماعات غير الرسمية.
- يحكم تحديد القادة والمسئولين عن التنظيم غير الرسمي عوامل السن، والقدرات الفنية، والأقدمية، والمهارات القيادية وإدارة الآخرين، والتعبير عن آراء المجموعة وبأسلوب أكثر إقناعا، وقد تتنوع القيادات في أكثر من مجال مثل الإسكان، العلاج، الترقيات... وغيرها.

- التنظيم غير الرسمي رغم أنه لا يستمد سلطته من هيكل المنشأة التنظيمي الرسمي، إلا أنه يمثل قناة جيدة لإفراز قيادات، ومهارات، وطاقات بشرية تتمتع بصلاحيات شغل المراكز الوظيفية القيادية في التنظيم الرسمي بالمنشأة.

**الحقائق الإيجابية في التنظيم غير الرسمي:**

- تكاملية التشغيل التنظيمي التي يحققها التنظيم غير الرسمي بتناغمه مع التنظيم الرسمي لإنجاز المهام، وأداء الأعمال بالمستوى المطلوب، وتحقيق المرونة في مقابلة كافة التغيرات غير الرسمية.
- تعاظم فرص تحسين الأداء لدى جماعات العمل الرسمية والمؤيدة للتنظيم غير الرسمي، أو المشاركة في نشاطاته وأدواره من خلال الاستجابة السريعة للتعليمات والثقة في التوجيهات وتنفيذها بدقة وكفاءة عالية.
- الاستفادة بخبرات قيادات وأعضاء التنظيم غير الرسمي في مساندة قرارات التنظيم الرسمي بما لديهم من قدرات ومهارات تسهم في اقتراح بعض التصرفات أو طرح وجهات النظر يشأن علاج مشكلات العمل، وإنما بطريق غير رسمي.
- معاونة مفردات التنظيم غير الرسمي ومجموعاته لقطاعات العاملين في أداء أعمالهم الرسمية، أو تفسير نواحي الغموض لديهم لثقتهم وتقاربهم في فهم الحوارات غير الرسمية، وبما يدعم فعاليات الأداء بالتنظيم الرسمي، وتواصل العلاقات وتنميتها بين تشكيلات النظامين الرسمي، وغير الرسمي.

- يتيح التنظيم غير الرسمي مناخا تنظيميا للتعبير عن الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار والإفصاح عن المطالب، وبالتالي الثقة في النفس، والولاء والانتماء للتركيبة المجتمعية للتنظيم مما ينعكس بالإيجاب على انتعاش حركة التشغيل وتنامي معدلات الأداء، وتنمية مهارات المرءوسين وهو هدف بلا شك تطمح إليه الإدارة في تنظيمها الرسمي.
- القوة التأثيرية للتنظيم غير الرسمي في جماعات العاملين يمكن استثمارها كقناة اتصالية شديدة لإيصال ما تبتغيه الإدارة من معلومات أو بيانات لجماعات العمل، هذا من ناحية، كما يمكن استثمار تلك القوة التأثيرية أيضا في تخفيف حدة التوترات التي قد تنشأ وتثير غضب مجموعات العاملين واحتواء المواقف حرصا على مصلحة المنشأة وحمايتها كتنظيم رسمي. يتيح التنظيم غير الرسمي فرصة التعبير عن القدرات والمهارات القيادية غير المستغلة رسميا لدى بعض الأشخاص من خلال شغلهم مناصب قيادية لمجموعات التنظيم غير الرسمي.
- التنظيم غير الرسمي ومجموعاته، وقياداته المختلفة تمثل عيون رقابية فاحصة لسلوك وتصرفات المسئولين بالمنشأة، مما ينعكس على تحرى الدقة ومراجعة النظم والسياسات والقرارات ومخططات الأعمال التي يتم صياغتها بمعرفة القيادات الرسمية، خشية مواجهتها بالنقد والمعارضة وإظهار مواطن الضعف والقصور لديها، وبالتبعية تراجع قدرات ومهارات متخذيها من القيادات الرسمية.

**المواطن السلبية في التنظيم غير الرسمي:**

1- رفض اتجاهات التغيير وإعادة هندسة العمليات أو النظم وسياسات العمل الوظيفي المعمول بها..حرصا من التنظيم غير الرسمي على الاستمرارية في نمط الأداء، ومصادر الأوامر، وقواعد وضوابط سير وأداء الأعمال وتكنولوجياتها من الأجهزة والأدوات، وهيكلة الوظائف والمسئوليات، لتحقيق الإشباعات المنتظرة لحاجتهم الإنسانية والمعنوية وتأكيد تواجدهم كمجموعة لها رأى ومبادئ تسعى لدعمها.

2- خلق نمط من الصراع الوظيفي لدى مجموعات ومفردات التنظيم غير الرسمي نتيجة التعارض بين ما يتبناه التنظيم غير الرسمي من أهداف هي في الغالب اجتماعية وإنسانية.. وبين ما ترصده المنشأة كتنظيم رسمي من أهداف تسعى لإنجازها وبمستوى الكفاءة المنشود، وبالتالي تنخفض إنتاجية العاملين في التنظيم غير الرسمي لما يوجهونه من طاقات واهتمامات مؤيدة لفكر ومبادئ تنظيمهم غير الرسمي حرصا منهم على إشباع حاجاتهم الاجتماعية والإنسانية.

3- التنظيم غير الرسمي كونه يمثل تجمعا اجتماعيا يحقق قدرا كبيرا من التآلف بين عناصره، وفرصة سانحة لتوطيد العلاقات وتبادل المعلومات وتناقلها، مما قد يترتب عليه نشر البيانات غير المكتملة، أو الصحيحة والتي تأخذ نمط الإشاعات التي تأخذ طريقها إلى الانتشار السريع وإلحاق الضرر بصورة المنشأة وكيانها العام.

4- وحدة الرأي والهدف التي يسعى إليها التنظيم غير الرسمي من خلال الترابط والتكامل بين جماعاته وتوجيه سلوكياتها وتصرفاتها نحو ما يرمى إليه التنظيم من أهداف بقيادة وسيطرة وضغوط قياداته، تحجب الرؤية عن عناصر التنظيم غير الرسمي من العاملين لعرض ما يرونه من أفكار أو آراء قد تتعارض مع آراء وسلوك وأهداف التنظيم وبالتالي تنعدم معها فرص تطوير وبناء الشخصية، وما قد ينشأ معها من أضرار تلحق بالأداء ومصالح المنشأة وتعثر برامجها التشغيلية والإدارية بتوجيهات وضغوط قادة التنظيم.

## أهمية التنظيم الإداري:

يتداخل مصطلح تنظيم بمعنى المنظمة مع مصطلح التنظيم كعملية إدارية تلي مباشرة عملية التخطيط، حيث يرتبط مصطلح التنظيم بمعنى المنظمة، بالمفهوم الاجتماعي للتنظيم. والذي يعني بالتأكيد على البعد البشري، والعلاقات بين هؤلاء البشر، في إطار منظومة أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها، ومن خلال تجميع يحمل هوية معينة. وفيما يلي عرض لإبعاد المفهوم الاجتماعي للتنظيم، حيث استمد المفهوم الاجتماعي للتنظيم أبعاده من المحددات الأساسية لمصطلح المجتمع (باعتبار أن المجتمع يمثل تنظيما محددا) وهذه المحددات تتبلور في :

- وجود تجمع بشري مختلف في سماته وقدراته.
- أن يكون لهذا التجمع البشري هدف معين يسعى إلى الوصول إليه.

- أن يكون لكل أفراد هذا التجمع البشري دور محدد في تحقيق هذا الهدف.
- أن يوجد لهذا التجمع مجموعة من النظم التي تضم هذه الأدوار في إطار متجانس/ أو متكامل مثل وجود نظام اقتصادي، ونظام سياسي، ونظام إنتاجي...وبحيث يتحرك هذا المجتمع من خلال هذه الأدوار.
- أن يكون لهذا التجمع قيادة مركزية وقيادة فرعية تتولى مسئولية تحقيق الهدف.
- أن يتسم هذا التجمع بإدارة الاستمرارية ومواجهة التحديات التي تواجه هذه الاستمرارية.
- فالمنظمة تجمع بشري، ولكن قد يكون أكثر تجانسا من حيث السمات والقدرات المستمدة من المجتمع، ولأنها جزء من المجتمع.
- أن يكون لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه، وهو الغرض من وجودها، وأيضا قد يكون هذا الهدف أشد تحديدا من هدف المجتمع.
- أن لكل فرد في المنظمة دور محدد يتمثل في الوظيفة التي يقوم بها.
- أن لكل منظمة قائد مسئول، يعاونه مجموعة من القيادات الفرعية.
- أن لكل مجموعة من الأنظمة التي تتحرك في إطارها.
- أن المنظمة تسعى إلى الاستمرارية من خلال إرادة البناء واستمرارية العاملين فيها.
- إن المفهوم الاجتماعي للتنظيم كعملية إدارية يرتبط أيضا بالعلاقات المتبادلة وتقنينها وتحديدها بين الأفراد سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.

## التنظيم كعملية إدارية:

التنظيم هنا هو الإطار الذي يتحرك داخل مجموعات العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهو يمثل عملية تحديد وترتيب الجهود وتوزيع الوظائف، المهام، وتصميم العلاقات بين الإدارات، وتحديد الاختصاصات والمسئوليات والسلطات ونظم العمل، من أجل تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات. وبالتالي فإن التنظيم كعملية إدارية يتعلق بثلاث جوانب أساسية هي:

1- الهيكل التنظيمي.

2- النظم الإدارية.

3- الوظائف والأعمال.

## الخطوات الخمس في عملية التنظيم:

### <u>الخطوة الأولى :احترام الخطط والأهداف:</u>

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، ومن الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما يمكنها إلغاء بعض الإدارات، أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم عادة ينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها.

**<u>الخطوة الثانية :تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:</u>**

يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

**<u>الخطوة الثالثة :تصنيف الأنشطة:</u>**

**المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:**

١ .فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج)..الخ.

٢ .وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

٣ .البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

**<u>الخطوة الرابعة :تفويض العمل والسلطات:</u>**

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة .هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

**<u>الخطوة الخامسة :تصميم مستويات العلاقات:</u>**

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل،الهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم ، فيعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة ، و يجعل القرار النهائي تحت السيطرة.

**معوقات التنظيم :**

**معوقات التنظيم كثيرة ومن أهم هذه المعوقات- :**

1 – عدم وجود أهداف أو خطط.

2 – التكاسل والتأجيل.

3 – النسيان.

4 – مقاطعة الآخرين.

5 – عدم أكمال الأعمال ، أو عدم الاستمرار في التنظيم.

6 – سوء الفهم للغير.

7 – عدم التخطيط للمستقبل.

8 - الانشغال بأعمال غير مفيدة.

9 – عدم انتهاز الفرص واستغلالها بفاعلية.

10 – عدم وجود لغة للتحاور مع الموظفين ، الزملاء والمسئولين والعملاء او المراجعين لزيادة كفاءة المؤسسة.


Arab
group

# الوحدة الثانية

# هيكلة الوظائف والإدارات

هيكلة الوظائف والإدارات والأقسام التي تتحمل مسئوليات أداء الأعمال بالمنشأة وتحديد طبيعة وتناولات هذه الأعمال ونشاطاتها المختلفة وتأتى في إطار بناء أو هيكل تنظيمي يتم تصحيحه وصياغة متطلباته وفقا لاحتياجات التشغيل والممارسات بالمنشأة وبرامج تحقيق الأهداف المخططة.

التعريف بالهيكل التنظيمي:

يعبر الهيكل التنظيمي عن تركيب بنائي منظم يفصح عن صياغة محددة وواضحة للوظائف والإدارات، ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال، وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها، وخطوط السلطة والمسئولية، ومصادر الأوامر واتخاذ القرارات، وقياس وتقدير معدلات الإنجاز ومستوى الأداء والوفاء بالأهداف المأمولة.

**ضوابط هيكلة الوظائف والإدارات:**

هيكلة الوظائف والإدارات وتحديد مراكزها وتقسيماتها التنظيمية من خلال هيكل تنظيمي يتعين أن يأتي في إطار يسمح بمراعاة الضوابط التالية :

- الاستفادة الممكنة من التخصص الوظيفي واستثماره في مباشرة الأعمال والنشاطات، وتوظيف الطاقات البشرية في مجالات الأعمال الملائمة لمهاراتها وقدراتها وتحسين إنتاجيتها.
- تهيئة مناخ تنظيمي أكثر يسراً لتسهيل رقابة الأداء ومطابقة الإنجازات الفعلية بما تم تخطيطه، واستخلاص جوانب القصور، أو التميز في الأداء واتخاذ التصرفات الملائمة لتصحيح الأوضاع وعلاج الخلل، أو الإشادة بالإنجازات المتميزة كنقاط حفز للعاملين.
- انسياب خطوط السلطة والمسئولية في إطار من التحديد الدقيق، ووضوح المهام الموكولة للإدارات والوحدات التنظيمية وبما يسهل معه ضبط الأداء وتوجيه مساراته نحو المخططات والإستهدافات ومساءلة المقصرين، والاعتراف بجهود وإنجازات المتميزين.
- استقلال التبعية التنظيمية والإشرافية لمسئولي النشاطات الرقابية بعيدا عن الجهات الخاضعة للرقابة.
- إتاحة إمكانية تحقيق كفاءة الإشراف وتسهيل متابعة أداء جماعات العمل بشكل مباشر مدى التزامهم بخرائط سير العمليات وبرامج التشغيل المخططة وبما يدعم فرص تحقيق إنجازات أكثر طموحا.
- المعاونة في تحقيق التكامل في الأداء، والتناسق بين جهود قطاعات العمل ونشاطات وأدوار الإدارات والوحدات التنظيمية التي يضمها الهيكل التنظيمي.

- حصر الجهود والأنشطة التي يمكن أداؤها من خلال جهة إشرافية واحدة، وإن كان هناك تباين واختلاف بين طبيعة هذه الأنشطة، وإنما بقصد توحيد جهة الإشراف وتنظيم الجهود والأنشطة، وإنجاز ما قد يتواجد بينهم من أهداف مشتركة... مثل إدارة التسويق، والبيع، والترويج، وخدمات النقل، والتركيب، والصيانة وغيرها، هناك اختلاف في طبيعة الأعمال والجهود إلا أن التنسيق والتكامل بينها أمر مطلوب، فضلا عن أن الهدف لديهم مشترك وهو تنشيط الطلب، ونمو أرقام المبيعات، وتصريف المنتجات، وجذب واستمالة المستهلكين وكسب ثقتهم وتحقيق رضاهم.
- إتاحة المساحة الكافية لأولويات التقسيم الإداري وهيكلة الوظائف وفقا لأهمية وتأثيرات الإدارات ونشاطاتها في تحقيق أهداف المنشأة والنهوض بمستوى الأداء العام لديها... أيضا طبيعة النشاطات واختلاف أهميتها من منشأة إلى أخرى، وما يتطلبه ذلك من إحاطتها بالمواقع والمراكز الإدارية الملائمة، والتبعية التنظيمية والإشرافية المناسبة.

**مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:**

**1- تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة:**

إن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسة والفرعية الخاصة بوحدتك. حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

**2- تحديد ما يجب عمله:**

الخطوة التالية في عملية التنظيم هي دراسة المهمة الخاصة بوحدتك، فهذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف. فمثلا قد يعرف مدير التسويق أنه لكي ينجح، يتعين على قسم التسويق القيام بالوظائف التالية: الترويج، وإدارة رجال البيع، والقيام ببحوث التسويق وهكذا.

**3- تخصيص وتوزيع الأعمال:**

4- **تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنشأة وإمكانياتها وظروفها.** مثال على ذلك، قيام شركة الشرق للمشروبات الغازية بإيجاد أقسام للإنتاج، والتمويل والتسويق، وشئون الموظفين. إن إنشاء التقسيمات الإدارية يجب أن يتناسب مع حجم المهام والأعباء المنوطة بها، فمثلا إن مدير التسويق قد يضع شخصا واحدا مسئولا عن الإعلان وبحوث التسويق، وقد يقرر أن يشرف بنفسه على العاملين بقسم المبيعات.

4- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية. وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري، أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير، فإذا كان عدد المرؤوسين التابعين للمدير غير كاف، يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال، وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه.

**5- تقرير السلطة اللازمة:**

في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي ستفوضها لمرءوسيك فمثلا، قد يقرر مدير التسويق أن يعطي لمسئول المبيعات صلاحية البيع على الحساب بما لا يتجاوز 1000$، وما زاد على ذلك فلا بد من الاتصال ومراجعة المدير في ذلك. كذلك يجب تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير يحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل.

**6- الخــريطة التنظيمية:**

وهي احد مراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة .

**تعريف الخريطة التنظيمية :**

شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي، وقد عرفها الجوهري بأنها وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة وتصوير هيكل التنظيم وما يتضمنه البناء التنظيمي للمنشأة من قطاعات ووحدات وخطوط السلطة والاتصالات خريطة التنظيم بينما يسمي كتاب التنظيم الإداري وتحليل النظم يسمي الخرائط التنظيمية بلوحات التنظيم.

**حيث أن الخريطة توضح الآتي:**

- الأنشطة الرئيسية والفرعية .
- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية.
- عدد المستويات الإدارية .
- نطاق الإشراف .
- خطوط السلطة .
- مواقع الإدارات .
- مراكز اتخاذ القرار .
- المجالس واللجان الدائمة .

**وقد قسمت إلى ثلاثة أقسام :**

**خرائط** التنظيم **العام :** وهي الخريطة التي تعطي الصورة الإجمالية لمكونات المنشأة أو المنظمة .

**خرائط الاختصاص :** وهي تعمل على إبراز الاختصاصات الأساسية للتقسيمات الرئيسية على صورة عبارات قصيرة مختصرة .

**خرائط الأفراد :** وهي تعمل على بيان عدد الأفراد في كل وحدة إدارية .

**وتقسم الخريطة التنظيمية إلى قسمين :**

- **خريطة تنظيمية رئيسية :**

وهي تشمل المنظمة وأقسامها وأعمالها .

- **خريطة تنظيمية مكملة :**

وهي عادة ما تكون لقسم إداري أو لجزء من المنظمة .

**عناصر الخريطة التنظيمية:**

عند رسم أو تصميم الخريطة التنظيمية لابد من مراعاة العناصر التالية :

1. تحديد عدد المستويات الإدارية من القمة الى القاعدة
2. الوظائف ذات الأهمية الأكبر في المستوى الإداري الأعلى
3. يعبر عن كل وظيفة بصندوق ( مستطيل او مربع ) .
4. رسم خطوط السلطة التي تربط الصناديق من منتصف أعلى الصندوق ومنتصفه الأدنى.
5. يعبر عن اللجان بدوائر بدل الصناديق.
6. خطوط السلطة تكون متصلة ومستقيمة.
7. ترسم الخريطة إما بأسماء الإدارات أو بالألقاب (مدير إنتاج مثلا).
8. تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة "عمودي، أفقي،دائري".

## الـدليل الـتنظيمي:

وإعداد الدليل التنظيمي هو الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي ، حيـث أن الخريطـة التنظيمية لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المنظمة وأنظمتها وأنشطتها وفلسفتها ، وعليه يقـوم الـدليل التنظيمـي بتفـصيل هـذه التفاصـيل ، فالـدليل التنظيمـي هـو مكمـل للخريطـة التنظيمية .

والدليل التنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن اسـم المنظمـة والعنـوان وأهـدافها ، ويعـرض موجز السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة ويشمل الدليل أيضا الهيكل التنظيمـي والخريطـة التنظيمية وشرح لمهام الإدارات والمسؤوليات والسلطات ، وكذلك أسماء الرؤساء والمدراء ، وعادة ما يشرح الدليل بإيجاز عن النشاط العام للمنظمة وخدماتها وحجم القوى العاملـة فيهـا وأيـضا وصف للوظائف المختلفة ، ويمكن أن نجمل الدليل التنظيمـي ونعرفـه بأنـه البطاقـة الشخـصية للمنظمة

## خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

- **الملائمة:** يكون ملائما لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- **الواقعية:** أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهـام والأعـمال التـي تمثـل الاختـصاصات الحقيقيـة للمؤسسة.
- **المرونة:** إمكانية تعديله وتطـويره بمـا يواكـب تطـور أنـشطة ومهـام المؤسـسة واحتياجـاتهما المتجددة.

- **الوضـوح:** يوضـح بدقـة العلاقـة بـين المـستويات الإداريـة ، وتسلـسل وعلاقـات الـسلطة ، والمستويات عن الأنشطة المختلفة.
- **البساطة وعـدم التعقيـد:** يـساعد عـلى سـهولة التـدفق والاتـصالات رأسـيا وأفقيـا، وتحقيـق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها

**مشكلات الهياكل التنظيمية:**

**<u>مشكلات تتعلق بالبناء التنظيمي:</u>**

ترتبط هذه المـشكلات بالأسـس والمعـايير العلميـة التـي يـتم بموجبهـا تجميـع الأنـشطة في تقسيمات أو كيانات تنظيمية مختلفة( قطاعـات- إدارات-أقـسام...) وتحديـد المهـام والعلاقـات الخاصة بهذه الكيانات .

**<u>مشكلات تتعلق بالاختصاصات الوظيفية:</u>**

ترتبط هذه المشكلات بمدي تطبيق الأسس والمعـايير العلميـة والعمليـة المتعـارف عليهـا في صياغة المهام والاختصاصات الوظيفية للكيانات التنظيمية المختلفة ،

**<u>مشكلات تتعلق بهيكل الأدوار والتنسيق والاتصال:</u>**

ترتبط هذه الأنواع من المشكلات بكيفية توزيع سلطات اتخاذ القرار وممارسة الأنشطة بـين الكيانات التنظيمية المختلفة وكيفية انسياب وتدفق المعلومات فيما بينها وبين الجهـات الأخـرى خارج المؤسسة التعليمية.

## صياغات الهيكلة التنظيمية للوظائف والإدارات:

تصميم الهيكل التنظيمي، وصياغة الوظائف التي تباشرها المنشأة من خلال إدارات أو وحدات تنظيمية لها أدوار وظيفية تتحمل أعباء الوفاء بمسئولياتها، وتلبية أهدافها المحددة، وفى إطار من التناسق والتناغم الوظيفي والتنظيمي، إنما يأخذ أكثر من نمط أو صيغة تنظيمية، نعرض لأهمها في التناولات التالية :

## أولا: صياغة وظيفية:

تعتمد هذه الصياغة على اتخاذ وظائف المشروع المتمثلة في الإنتاج، التسويق، التمويل، الشراء والتخزين، الأفراد، كأساس لتصميم وبناء الهيكل التنظيمي للمنشأة وقد يتم تجزئه المهام والأنشطة بكل وظيفة وفقا لأعبائها الوظيفية التي تتحملها.

ورغم ما لهذه الصياغة من إيجابيات تتمثل في إتاحة فرص الاستفادة بالتخصص الوظيفي وتحقيق وفراً في كلفة الأداء، فضلا عن مراجعة مستويات الإنجاز وتصويب القرارات، إلا أن لها من السلبيات الظاهرة نتيجة التركيز على الوظيفة ونشاطاتها وحدودها التنظيمية وما قد يصاحبها من إعاقة أو إهمال التناسق والتكامل المأمول بين كافة الإدارات والوحدات التنظيمية، وافتقاد حلقات التواصل لتحقيق الأهداف الشاملة التي تبتغيها المنشأة.

## ثانيا: صياغة جغرافية أو مكانية:

تتبنى هذه الصياغة اتخاذ الأماكن والمواقع الجغرافية كأساس لبناء وتصميم الهيكل التنظيمي، حيث في ظل اتساع دائرة نشاطات وتعاملات المنشأة وتناولها العديد من المواقع الجغرافية والمكانية المتباعدة لطرح منتجاتها السلعية أو الخدمية، تبدو الحاجة إلى صياغة الهيكل التنظيمي وتقسيم إداراته بما يسمح بتغطية الأماكن والمواقع الجغرافية المختلفة حرصا على كفاءة الأداء ودعم إمكانيات تحقيق ما تصبو إليه من إستهدافات، وقد تأخذ التناولات الجغرافية والمكانية النطاق أو الحدود المحلية مثل منطقة الشمال، ومنطقة الجنوب، ومنطقة الغرب، ومنطقة الشرق، وقد تتناول الحدود الخارجية وعلى المستوى الدولي مثل، المنطقة الأوربية، المنطقة الإفريقية، المنطقة الشرق أوسطية...وهكذا.

وتحقق الصياغة الجغرافية مكاسب تنظيم الأدوار الوظيفية بما يتناسب وطبيعة كل منطقة جغرافية من حيث عاداتها وسلوكياتها، وأنماط التعامل السائدة لديها، وخصائص البيئة والتشغيل...الخ، فضلا عن إمكانية استثمار فرص خفض تكلفة شراء بعض المواد التي قد تتواجد بأسواق المناطق الجغرافية المختلفة، وبالتبعية تكلفة تخزينها ونقلها، بالإضافة إلى الاستفادة بالخبرات البشرية المتاحة بمواقع التقسيم الجغرافي في تفعيل أداء الأعمال ومساندة تجويد صنع واتخاذ القرارات. وإن كانت هناك من المحددات التي تطرح احتمالات خلق مناخاً سالباً يعوق تحقيق التناسق والتكامل بالصورة المرجوة بين كافة الإدارات والأقسام على مستوى المنشأة ككل نتيجة التباعد

الجغرافي والمكاني، إلا أن الإدارة الرشيدة، وقنوات الاتصال الفعالة، وإيضاح وتحديد خطوات السلطة والمسئولية، ورقابة الأداء ومتابعة الإنجازات يمكنها وبدرجة غير قليلة تخطى هذه المعوقات، وتحقيق التناسق الذي تأمله المنشأة بين كافة وحداتها التنظيمية، ومواقعها الجغرافية حتى وإن كانت خارج النطاق المحلى، وعلى المستوى الدولي.




هيكل تنظيمي

**من منظور صياغة وظيفية**



هيكل تنظيمي

**من منظور صياغة جغرافية أو مكانية**

## ثالثا : صياغة مرتبطة بطبيعة ونوعية العملاء:

في ظل تعدد قطاعات ونوعيات عملاء المنشأة، واختلاف طبيعة ومجالات نشاطاتهم وتعاملاتهم ينصرف تصميم الهيكل التنظيمي إلى تصنيف الإدارات المعنية بمباشرة وظائف ونشاطات المنشأة وفقا لشرائح ونوعية العملاء، واتجاهات الطلب لديهم، وبما يغطى احتياجاتهم، وكسب ثقتهم وحفزهم لتكرار مرات تعاملاتهم مع منتجات المنشأة السلعية أو الخدمية، ففي ظل الأنشطة الصناعية ولتكن على سبيل المثال في مجال صناعة مستلزمات السيارات يمكن تقسيم إدارات الهيكل التنظيمي للمنشأة وفقاً لنوعية العملاء من خلال إدارة لمقابلة طلب العملاء على قطع غيار السيارات، وإدارة لمقابلة طلب العملاء على إطارات السيارات، وإدارة لعملاء هياكل السيارات الخارجية (المعدنية)، وأخرى لعملاء كماليات السيارات..وهكذا.

هـذا وتتـيح هـذه الـصياغة إمكانيـة تنـسيق الجهـود والنـشاطات وتلبيـة متطلبـات كافـة العمـلاء بـاختلاف أنمـاطهم، وأذواقهـم، وتـسهيل إجـراءات إنهـاء وتلبيـة طلبيـاتهم بمواصـفاتها، وكمياتهـا، وفى أوقاتهـا المحـددة، وتأكيـد ثقـتهم بـنظم وسياسـات المنـشأة والارتبـاط بمـا تطرحـه مـن منتجـات، هـذا وإن كانـت هنـاك مفارقـات قـد تحـدث في التعامـل مـع شرائـح العمـلاء نتيجـة حجم تعاملات العميل وكميـات طلبياتـه، ومعـدلات تكرارهـا، ونظـم الـسداد التـي يتعامـل بهـا، ومـا يتاح له من تـسهيلات سـعرية، نقليـة، خـصومات... وغيرهـا، وإنمـا أن تتـضح هـذه الجوانـب ضـمن سياسات المنشأة ونظم التعامل مـع العمـلاء وفـرص الخـصم الـسعري عـلى الكميـات المتعاقـد عليهـا، والــسداد النقــدي، والــسداد الآجــل..وغيرهــا وإحاطــة شرائــح العمــلاء بهــا حتــى تــصير سياســة

عامة يسرى تطبيقها على الكافة دون تفرقة أو تمييز وبما يحقق رضا العملاء والسعي للحصول على أفضل الشروط عند التعاقد على طلبياتها، من الممكن أن تتلاشى سلبيات هذه الصيغة التنظيمية لهيكلة إدارات المنشأة.

## رابعاً : صياغة سلعية أو خدمية:

تنطوي هذه الصياغة على اتخاذ تشكيلة المنتجات السلعية أو الخدمية التي تطرحها المنشأة كأساس لبناء هيكلها التنظيمي..حيث تواجه المنشأة في كثير من الأحيان تزايد وتنوع مفردات تشكيلة المنتجات السلعية أو الخدمية التي تتعامل من خلالها مع قطاعات السوق وتخاطب شرائح مستهلكيها وعملائها، مما يوجه اهتماماتها نحو تصميم هيكلها التنظيمي بما يخاطب طبيعة ونوعية تشكيلة منتجاتها سلع كانت أم خدمات.. ولنأخذ مثالاً لمنشأة تعمل في مجال الخدمات السياحية فإنه يمكن تقسيم إداراتها إلى إدارة خاصة بسياحة المؤتمرات، وإدارة لسياحة الشواطئ.

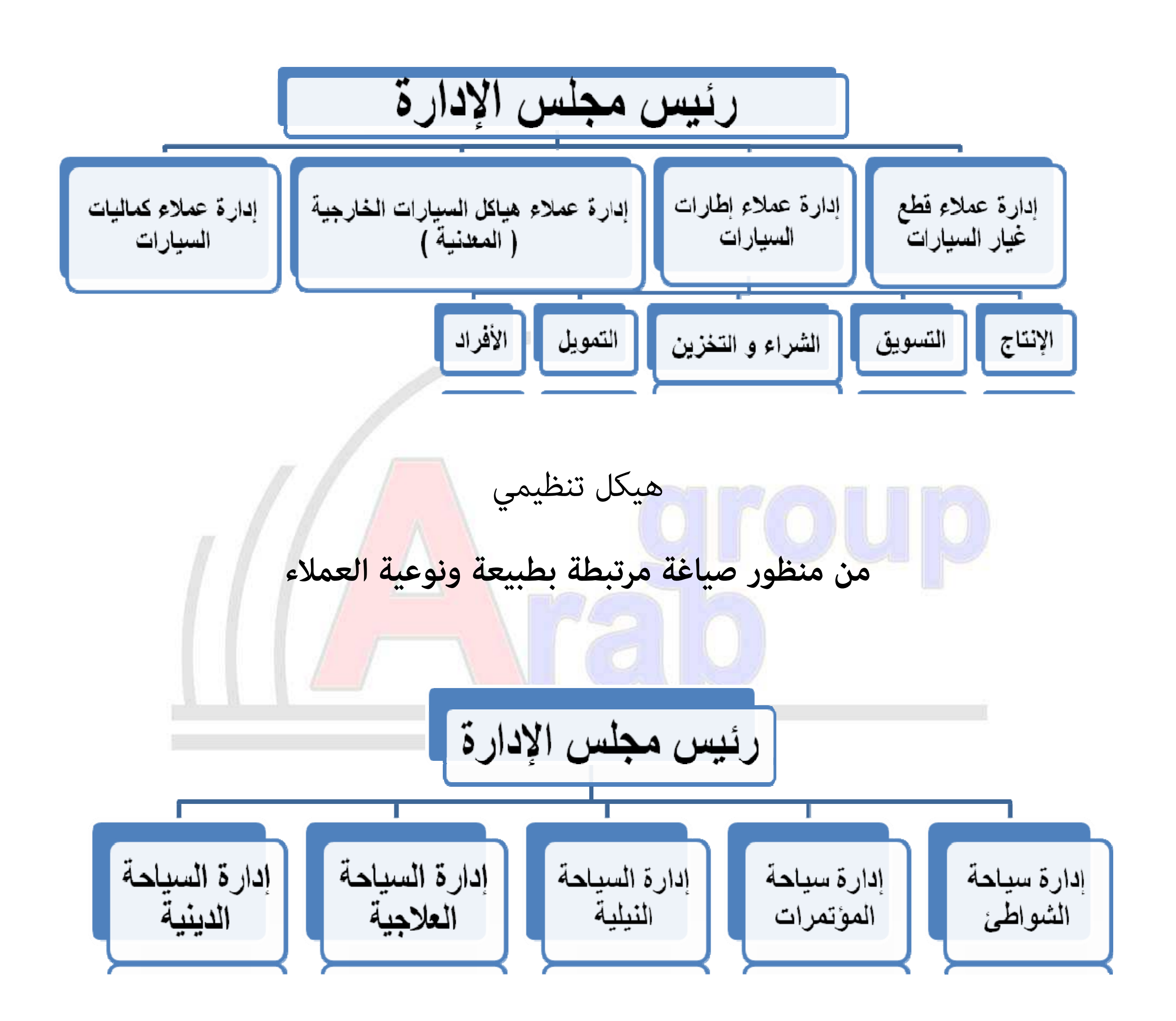
وأخرى للسياحة النيلية وغيرها للسياحة العلاجية، وأيضا إدارة خاصة بالسياحة الدينية وغيرها، حيث تتجلى مزايا هذه الصياغة في الاستفادة القصوى بمهارات وقدرات العاملين في المجالات الوظيفية التي يؤكدون فيها تميزاً ملحوظا، وتسهيل مباشرة وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، ورقابة الأداء بشيء من التناسق الوظيفي وتكامل الأدوار، وإنجاز أهداف المنشأة، وتعيين نقاط الضعف والقوة بسهولة، وتخطى أية صعوبات أو معوقات قد تحد من إمكانية تدبير وتهيئة طاقات العمل البشرية اللازمة لمباشرة الأعمال وأوجه النشاطات المتخصصة وتنسيق جهودها وتوجيهها الوجهة الصائبة.

## خامسا : صياغة إنتاجية:

تتوجه اتهامات هذه الصياغة نحو اتخاذ مراحل عمليات الإنتاج واختلاف تركيباتها التشغيلية فنيا، وتكنولوجيا، وتجهيزيا، وآليا، أساسا لتصميم الهيكل التنظيمي وتقسيم إدارته...حيث بروز هذه الاختلافات في برامج الإنتاج وعملياته يصبح من الأفضل معها إتاحة إدارات تنظيمية تتولى كل منها مباشرة مهام مرحلة إنتاجية بذاتها تتخصص في تحمل مسئولياتها وتلبية متطلباتها من المواد والمستلزمات والآلات والأفراد وفى إطار من التناسق والتكامل التشغيلي لإتاحة مخرجات المنشأة كمنتج نهائي وبمستوى الجودة القادرة على دعم القدرة التنافسية للمنشأة...ولنأخذ لذلك مثالاً لمنشأة في مجال صناعة الطائرات فإنه يمكن تقسيم إدارتها لمراحل صناعة الطائرة من خلال إدارة لمرحلة تصنيع جسم الطائرة الخارجي، وإدارة لمرحلة تصنيع الأجنحة، وأخرى لمرحلة تصنيع المواتير وكابينة القيادة، وغيرها لمرحلة تصنيع الأجزاء المعاونة كالإطارات والإشارات الضوئية وغيرها، وإدارة لمرحلة تصنيع المقاعد وتجهيزات الضيافة الداخلية...وغيرها.

وتتميز هذه الصياغة بما تطرحه من فرص تطوير الخبرات وتنامي المهارات البشرية في جزئيات ومراحل إنتاجية متخصصة تتصاعد معها معدلات الكفاءة الإنتاجية وتسهيل متابعة أداء جماعات العمل واستثمار جهودهم وطاقتهم بأسلوب قد يكون مباشر لإجابة التساؤلات، وتوجيه التعليمات والإرشادات وبصفة مستمرة، لتلافى احتمالات الخطأ في التشغيل الإنتاجي وما يترتب عليه من إعاقات استكمال مراحل الإنتاج المتكاملة والمترابطة وتعثر

برامج الإنتاج والوفاء بتعاقدات العملاء في مواعيدها وبكمياتها، ومستوى جودتها المتفق عليه.




هيكل تنظيمي

**من منظور صياغة مرتبطة بطبيعة ونوعية العملاء**

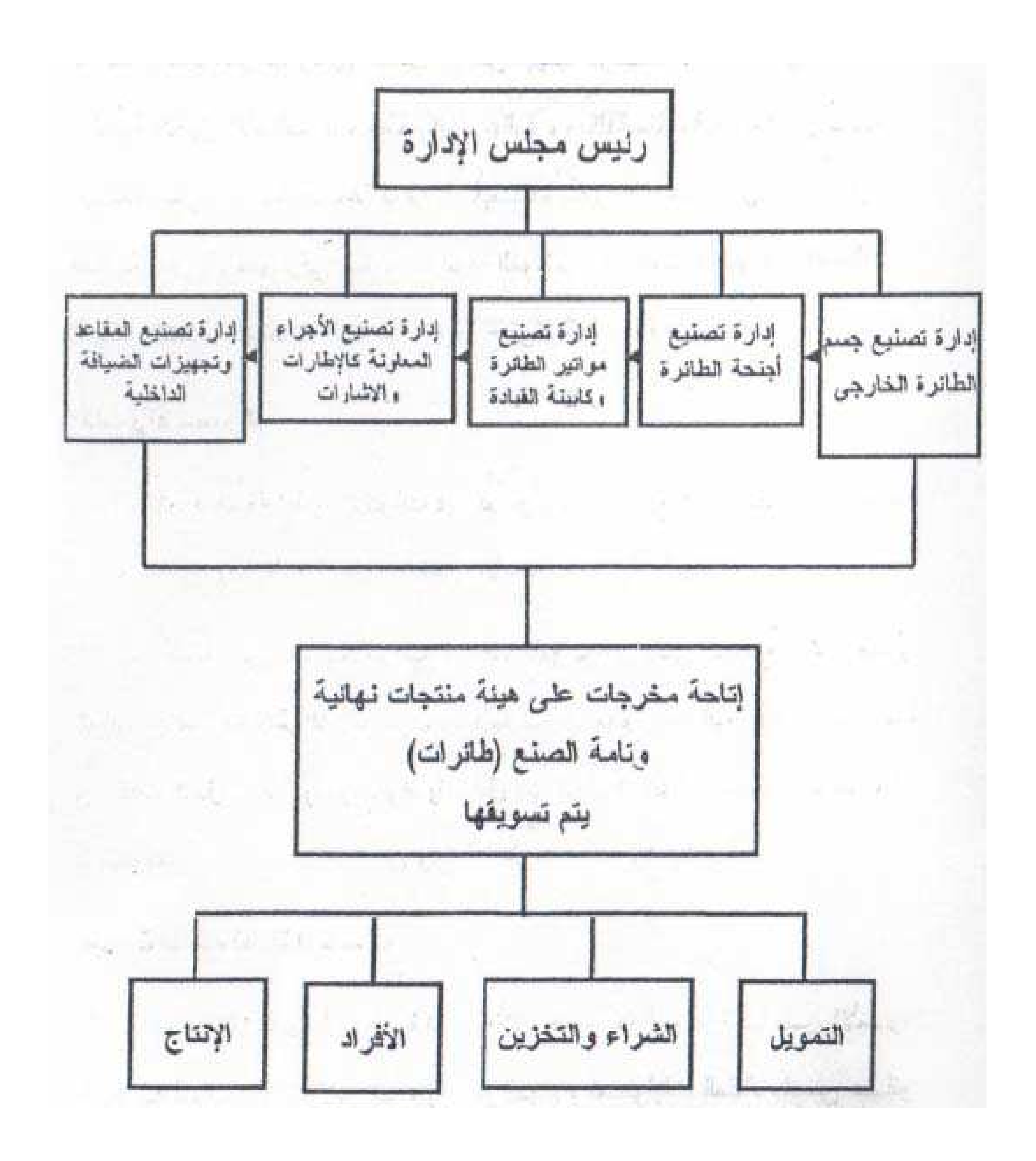
هيكل تنظيمي

**من منظور صياغة خدمية**

## سادسا : صياغة متشابكة أو مركبة:

تعطى هذه الصياغة مجالاً أوسع لترتيب الفكر الإداري والتنظيمي لدى قيادات المنشأة ومسئولي اتخاذ القرارات بشأن تصميم الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة لتقسيم إدارتها وتهيئة أفضل الفرص لهيكلة الوظائف واستثمار الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية، وبكلفة مناسبة، وذلك من خلال الاعتماد على أكثر من صياغة تنظيمية للاستفادة بأكبر قدر ممكن من المزايا المتاحة لدى كل منها وفى ضوء المراجعة الموضوعية والفنية للصياغات المختلفة لـلـهياكل التنظيمية وتقسيم الإدارات، وطرح تركيبة التوليفة التنظيمية المناسبة.






هيكل تنظيمي

من منظور صياغة إنتاجيـة

**نطاق الإشراف :**

تتحدد فلسفة نطاق الإشراف في كم مرءوس يستطيع الرئيس أن يشرف عليهم مباشرة وبالكفاءة المطلوبة لإنجاز الأعمال الموكولة إليهم ؟،أيضا يشير نطاق الإشراف إلى عدد المرءوسين الذي يستطيع المشرف أو الرئيس إخضاعه لإشرافه المباشر، وبكفاءة تتلافى معها محددات ومعوقات أداء جماعات العمل والمرءوسين.. وقد يتضاءل هذا العدد أو يتزايد نسبيا، وإنما أن يصبح مناسبا هو بيت القصيد من وجهة النظر الإدارية والتنظيمية.

**مؤشرات مناسبة نطاق الإشراف:**

من المتفق عليه أن مناسبة نطاق الإشراف زيادة أو نقصانا من الأمور المطلوبة لتحقيق كفاءة الإشراف، وإنجاز المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق المدير والمرءوسين.. وعليه :

- يصبح نطاق الإشراف مناسبا إذا تناسب عدد المرءوسين مع طاقات وقدرات المدير أو المشرف من حيث القدرات الفكرية، والابتكارية، والمرونة، ومواجهة الأزمات، وعلاج المشكلات، وقياس الإنجازات، حيث أن هناك علاقة ترابطية مؤكدة بين نطاق الإشراف وبين كفاءة الأداء الإشرافي للمديرين من ناحية، وكفاءة أداء المرءوسين من ناحية أخرى.
- يصبح نطاق الإشراف مناسبا إذا أتيحت فرصة انسياب البيانات والمعلومات عن المرءوسين، وإمكانية رقابة أعمالهم ومتابعة أدائهم في فسحة من الوقت الملائم لإجراء ذلك، وتصحيح مسارات هذا الأداء.

- يصبح نطاق الإشراف مناسباً "إذا اتفق مع إمكانيات المشرف على مواجهة المشكلات، وإدارة الآخرين، ومناقشة الصعوبات التي قد تصادف المرءوسين في أداء أعمالهم، وإدارة المواقف والمتغيرات الناشئة في بيئة العمل المحيطة بصبر، واتخاذ التصرفات المناسبة بعيدا عن العشوائية والانفعالية".
- يصبح نطاق الإشراف مناسبا "إذا تم إفساح المجال بالدرجة المقبولة لتوجيه الإرشادات والتعليمات للمرءوسين وتفسيرها وتوضيحها، ومتابعة تنفيذها والتحقق من نتائج هذا التنفيذ و قياسها بالإنجاز المستهدف بشأنها".
- يصبح نطاق الإشراف مناسبا "إذا أعطيت الفرصة للكافة، الرئيس والمرءوسين لتبادل الحوار والنقاش وتناول قضايا العمل وممارسات النشاطات، وبما يقود إلى تحسين مستوى الأداء وتنمية روح البذل والعطاء والمبادأة من جانب المرءوسين".
- يصبح نطاق الإشراف مناسبا "إذا تحققت مقومات التكيف بين الرئيس والمرءوسين من ناحية، وبين طبيعة الأعمال والمسئوليات الملقاة على عاتق المرءوسين ومناخ العمل ذاته من حيث السياسات والنظم، واللوائح المعمول بها من ناحية أخرى".

**المستويات الإدارية ونطاق الإشراف:**

تضييق نطاق الإشراف وتضاؤل عدد المرءوسين الخاضعين لإشراف الرئيس المباشر كإطار قد يكون مرغوبا من جانب الكثيرين من قيادات العمل الإداري والتنظيمي لتحقيق كفاءة العملية الإشرافية، يصاحبه تزايدا في عدد المشرفين وبالتبعية زيادة عدد المستويات الإدارية والإشرافية بالمنشأة التي

يترتب عليها إفراز بعض المعوقات والصعوبات المعاكسة لكفاءة عملية الإشراف.. نذكر أهم هذه الصعوبات فيما يلي :

- صعوبة انسياب وتبادل ما تتطلبه العملية الإشرافية من تعليمات، وبيانات ومعلومات بالدقة والموضوعية المطلوبين من ناحية، وبالسرعة والثقة التي يتطلبها اتخاذ القرارات في كثير من الأحيان من ناحية أخرى.. نتيجة التباين والاختلاف في المستويات الإدارية التي يتم تناقل هذه البيانات بواسطتها إلا إذا تم صياغة البيانات على هيئة منشورات دورية يتم تداولها وإتاحتها لكافة المستويات الإدارية، وإن كانت لا تحقق جدواها في كل الأحوال حرصا على تحقيق مرونة العملية الإدارية وانسياب البيانات من خلال المستويات الإدارية التي يحتويها الهيكل التنظيمي بالمنشأة.
- صعوبات إدخال التطويرات والتعديلات على السياسات والنظم القائمة، لما يتطلبه ذلك من حتمية مشاركة كافة المستويات الإشرافية بما يرونه من تصورات وآراء مقترحة بشأن التطويرات المنتظرة، وتصحيح مسارات الأداء وعلاج مشكلاته، وما يقتضيه ذلك من استغراق المزيد من الوقت والجهد، وربما التكلفة أيضا.
- إعاقة تدفق البيانات وتداولها بين الوحدات التنظيمية والأقسام الإدارية في الهيكل التنظيمي، نتيجة تعدد المستويات الإدارية التي تمر من خلاها تلك البيانات حتى يتم انتقالها إلى الوحدة التنظيمية المقصودة، وما يصاحب ذلك من تأخير قد يفقد هذه البيانات صلاحيتها أو أهميتها المؤثرة في اتخاذ بعض القرارات نتيجة وصولها في غير وقتها المناسب لاستخدامها.

- تعاظم أرقام الكلفة الموجهة للعملية الإشرافية.. كنتيجة مستخلصة من خلال تزايد أعداد المشرفين وما يستلزمه ذلك من تحمل المنشأة أعباء مالية على هيئة أجور ومكافآت للوظائف المعاونة لأداء الأعمال الإشرافية كإعداد التقارير والمذكرات، والنشرات، وإجراء الاتصالات لطرح التعليمات والإرشادات... وغيرها من جوانب التكلفة الإشرافية التي تتزايد أرقامها مع تزايد أعداد المستويات الإدارية وطبقات المشرفين.

- تراجع فرصة تحقيق الاتصالات الفعالة والمباشرة بين المشرفين وبين طبقة الإدارة العليا، ووحدات صنع واتخاذ القرارات لإيصال ما يرونه من وجهات نظر، ومناقشة آرائهم بصورة واضحة وأكثر دقة، مما قد ينعكس سلبا على بناء وتكوين شخصية المشرفين، واهتزاز ثقتهم فيما يباشرونه من مهام، إلا إذا سمعت أصواتهم عن طريق وسيط نشط لديه قدرات إحداث الأثر المطلوب، وإيصال اقتراحاتهم وآرائهم لقيادات المنشأة.

**الضوابط الحاكمة لتقدير عدد المرءوسين:**

- يقل عدد المرءوسين في حالة تباين واختلاف طبيعة الأعمال، وتعدد المسئوليات المكلفين بها، لما يتطلبه ذلك من وقت وجهد كبيرين في الإشراف عليهم ومتابعة أدائهم.. والعكس يزيد عدد المرءوسين في حالة الاتفاق بين الأعمال والنشاطات التي يباشرونها واستقرارها واتصافها بالنمطية والروتينية في الأداء ودون تغير.

- يقل عدد المرءوسين في حالة تضاؤل الوقت المتاح لدى المدير الموجه للإشراف على المرءوسين بجانب مسئوليات الوظيفة الأخرى.. وبالعكس يزيد عدد المرءوسين في حالة تزايد مساحة الوقت المخصص للإشراف على المرءوسين.
- يقل عدد المرءوسين في حالة عدم استقرار مهام وأعمال المرءوسين واحتمال تعرضها للتغيير و التطوير، وبما يسمح بضبط مسارات العملية الإشرافية ومقابلة أية تغيرات في طبيعة الأعمال و المسئوليات التي يتحمل تبعاتها المرءوسين.. وبالعكس في حالة استقرار ظروف العمل، وثبات المهام الوظيفية يزيد عدد المرءوسين.
- يقل عدد المرءوسين في حالة تواضع خبراتهم الوظيفية، وحداثة عهدهم بمباشرة أعمال و نشاطات الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي حاجتهم إلى المزيد من الجهود الإشرافية وإرشادهم وتنمية مهاراتهم، ومتابعة أدائهم لتصحيح ما قد يصاحبه من أخطاء.. وبالعكس يزيد عدد المرءوسين في حالة تمتعهم بخبرات وظيفية وقدرات عالية لأداء مهامهم ومسئولياتهم دون أخطاء تذكر، وما قد يستطيع معه المشرف تفويض بعض السلطات لمرءوسيه لاتخاذ بعض القرارات مع تحمله المسئولية كاملة عن الأعمال التي يتم تفويضها وإنابة غيره من المرءوسين لأدائها.
- يقل عدد المرءوسين في حالة ما إذا كانت مرتبات وأجور المشرفين تمثل نسبة ضئيلة نسبيا من إجمالى التكاليف التي تتحملها المنشأة.. وبالعكس يزداد عدد المرءوسين وتوسيع نطاق الإشراف في حالة تمثيل مرتبات المشرفين نسبة كبيرة من التكلفة الكلية للمنشأة.


Arab
group

# الوحدة الثالثة

# تفويض السلطة

ممارسات الأعمال الإدارية وتنظيم هياكلها ومساراتها من خلال العديد من المستويات والمراكز الإدارية، إنما يأتي في إطار من خطوط السلطة والمسئولية المحددة والموزعة لكافة الطبقات الإدارية والإشرافية واتخاذ التصرفات والقرارات التي من شأنها الوفاء بأهداف الوحدات التنظيمية من ناحية، والمنشأة ككل من ناحية أخرى، باعتبار أن المنشأة نظام تتكامل عناصره ومكوناته الإدارية، وتوجه لتحقيق أهدافه المخططة.

مفهوم السلطة:

- السلطة Authority بأنهم امتلاك قوة التأثير أو إعطاء الأوامر وقيادة الآخرين مع توقع كامل سيفعلون ما يطلب منهم.
- السلطة هي أحد أوجه الخطوط التنظيمية التي تعبر عن مشروعية قيادة قوة العمل والمرءوسين، وإصدار التعليمات والإرشادات، واتخاذ القرارات الملزمة والمعنية بتوجيه تصرفاتهم لتنفيذ برامج الأداء المحددة والمكلفين بها.. وبالتالي فإن للسلطة وجه آخر هو المسئولية.
- المسئولية هي قبول في صورة ملزمة من جانب جماعات العمل أو المرءوسين بتحمل أعباء ومهام أداء الأعمال الموكولة إليهم وفقا لخريطة

سير العمليات للوفاء بالأهداف المنتظرة والمحددة.. والتزامهم بالمساءلة عن نتائج أداء أعمالهم وما قد يشوبها من أخطاء أو انحرافات في غير صالح المنشأة.

**علاقات التشغيل بين السلطة والمسئولية:**

- السلطة والمسئولية وجهان لعملية تنظيمية واحدة تنشأ في ظلها حدود المهام والأعمال الموزعة على المرءوسين، ومراكز إصدار الأوامر والقرارات لتحقيق النتائج والأهداف المحددة بشأنها.. حيث أن سلطة لا يصاحبها مسئولية تمثل ضربا من السيطرة والنفوذ غير المقبول، وعلى الجانب الآخر مسئولية جوفاء دون سلطة واضحة تمثل تراجعا في مستوى الأداء لغياب الحق في اتخاذ القرارات.
- السلطة والمسئولية يتبادلان مواقع خطوط التشغيل، حيث تأتي الأوامر من مراكز السلطة العليا إلى المرءوسين، بينما المسئولية قبول والتزام من جانب المرءوسين في مواجهة رؤسائهم ومشرفيهم.. وإنما في صورة تنظيمية تكاملية لأداء المهام والأعمال بما يجب أن يكون.
- السلطة قابلة للتفويض وإنابة الآخرين في مباشرة سلطات أداء بعض الأعمال نيابة عن الرئيس، مع احتفاظ الرئيس بكافة المسئوليات عن أداء تلك الأعمال.. أي أن المسئولية غير قابلة للتفويض وإلا تضاربت برامج الأداء ويصبح من الصعب معها تقدير مواطن الخلل والمسئولين عنه.
- يجمع بين السلطة والمسئولية علاقة طردية.. بمعنى تزايد مساحة السلطة التي تمنح للرئيس في مباشرة قيادة قطاعات المرءوسين واتخاذ بعض

القرارات المعنية بإدارة شئون المنشأة وفقا لمساحات تصرفاته المحددة، تزيد معها مساحة الالتزامات والمسئوليات المقابلة للسلطة التي تم منحها له.. وعلى الجانب الآخر إن تزايد الالتزامات والمسئوليات الملقاة على عاتق الرئيس يصاحبه زيادة في مساحة السلطة الممنوحة له.

في ضوء ما سبق من ملامح علاقات التشغيل بين السلطة والمسئولية يتضح أن هناك علاقة تكافؤ بين السلطة والمسئولية تبرز دلالتها التشغيلية من خلال قياس الأداء وتقييم معدلات الإنجاز الوظيفية، حيث من غير المقبول مساءلة الشخص عن مستوى إنجاز أعماله في ظل حرمانه من القدر الكافي من السلطة التي تسمح له بحق اتخاذ القرارات المتصلة بالمهام والمسئوليات الموكولة إليه، أيضا من غير المقبول عدم مساءلة أصحاب الحق في اتخاذ القرارات وتوجيه التعليمات بما لديهم من سلطات واسعة عن إنجازاتهم وقياسها وتقييمها.. أي أن السلطة و المسئولية يتعين أن يأتيان على هيئة علاقة تكافؤ بين كل منهما للتوجه نحو أداء أفضل.

**التعريف بتفويض السلطة:**

تفويض السلطة هو انتقال سلطة أداء بعض الأعمال والمهام من المشرفين والقادة إلى المعاونين والمرءوسين، وما يستلزمه ذلك من اتخاذ قرارات تصويب هذا الأداء.

تفويض السلطة هو عملية مزدوجة تتم في إطار ثنائي بين المشرف والمرءوسين، ينال في ظلها أحد المرءوسين بعض سلطات المشرف، والحق في أداء بعض أعماله المحددة مع استمرار متابعة هذا الأداء والتأكد من تنفيذ تكليفاته وإنجازها وفقا للخطوط المحددة بشأنها.

## تفويض السلطة.. الدواعي والأسباب:

التفويض الفعال للسلطة وإنابة الآخرين ينعكس بلا شك على كفاءة البناء التنظيمي وهيكلة الوظائف وتوزيع الأدوار بالمنشأة لما يفرزه من مزايا وفرص استثمار الجهود والطاقات البشرية.. وفقا لما تظهره النقاط التالية :

- تفويض السلطة قناة تنظيمية ذات أثر بالغ الأهمية لاستكمال برامج الأداء وإنجاز المهام، وإتاحة فرصة أفضل للرئيس لمباشرة أعباء حقيبته الوظيفية المتصلة بالنشاطات الإستراتيجية التخطيطية، والإشرافية، والرقابية، والفكرية وغيرها، وبشيء من التركيز وحسن الأداء.
- التفويض كونه فرصة يتيح متسعا من الوقت لإنجاز مهام الرؤساء والمسئولين بالكفاءة المطلوبة لا يمثل نهاية المطاف، وإنما يهيئ مناخاً صحيا لتنمية وتوطيد العلاقات المتواصلة والفعالة مع المرءوسين الذين تنتقل إليهم سلطات تنفيذ الأعمال المكلفين بأدائها نيابة عن مشرفيهم ومعرفة طاقاتهم وقدراتهم.
- التفويض يمثل طوق النجاة في كثير من حالات الاختناق الوظيفي وضغط إدارة الأعمال والمهام التي لا يستطيع الرئيس تحمل أعباء تنفيذها بمفرده.
- تفويض السلطة وإنابة الآخرين يفسح المجال لديهم لإثبات ذاتهم، وتنمية خبراتهم، وتأكيد قدراتهم على إدارة سلطة اتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة بشأن الأعباء والأعمال الموكلة إليهم، وإتاحة فرص النمو الوظيفي والترقي بشأنهم.

- التفويض وإيضاح وتفسير طبيعة المهام وأعباء السلطة التي سيتم تفويضها للمرءوسين وتدريبهم لإكسابهم مهارات وكيفيات أداء الأعمال المفوضة إليهم، ويمثل سلوكا جوهريا ورشيدا للإدارة واستثمار وقت الرئيس وتجنب هدره أو ضياعه في مباشرة أعمال وفرعيات نشاطية تعوق إنجاز الفعاليات الوظيفة المرغوبة.

- تفويض سلطة اتخاذ القرارات بمعرفة الآخرين في بعض الأعمال والمجالات المحددة يحقق ميزة استمرارية أداء الأعمال وانسياب القرارات دون تعثر أو اضطراب في حالات انشغال المشرفين أو عدم تواجدهم في مواقع العمل من ناحية، فضلا عن دعم الجوانب الإنسانية والمعنوية للمرءوسين وحفزهم لأداء أعمالهم المفوضة إليهم بكفاءة ملموسة من ناحية أخرى.

**تفويض السلطة الناجحة :**

تحقيق فعاليات قرارات تفويض السلطة ونجاحها في تأكيد جوهرية التفويض كتصرف حيوي في إدارة الأعمال وتفعيل الدور التنظيمي والوظيفي بمراكز التشغيل بالمنشأة، له من الملامح والعناصر التي يتطلبها تحقيق النجاحات المنتظرة للتفويض.. نذكر أهمها فيما يلي :

- تحديد الأعمال التي سيتم تفويضها للآخرين، وقد تأخذ نمط الأعمال الروتينية المتكررة، أو الأقل أهمية بالنسبة للمستوى الإداري والتنظيمي الذي يشغله الرئيس، وفى ذات الوقت تحرك طاقات الآخرين، وتتناسب مع

اهتماماتهم ومهاراتهم الوظيفية، وقد تأخذ نمط الأعمال التي تقتضى ممارساتها تدريب المرءوسين لتأكيد قدراتهم على الوفاء بمتطلبات أدائها.

- تأكيداً لتصويب الجزئية السابقة ومراجعة محتواها من الأعمال التي سيتم تفويضها، يتم تحديد الأعمال والمهام التي ستظل سلطاتها لدى الرئيس باعتبارها ذات خصائص إستراتيجية كأعمال التخطيط، ورقابة الأداء، وحفز العاملين، ومراجعة تكوينهم الوظيفي وقدراتهم التشغيلية.. وغيرها.

- هيكلة خصائص الأعمال التي سيتم تفويضها ومتطلبات أدائها بشيء من التحديد والوضوح يفصح عن المهارات والقدرات الوظيفية اللازمة لمباشرة تلك الأعمال وتنفيذ مهامها ونشاطاتها، وما قد يستدعيه ذلك من أجهزة معاونة تساند في استكمال مقومات الأداء الفعال لهذه الأعمال.

- دراسة وتحليل توقعات واحتمالات نتائج التفويض وما قد يسفر عنها من خلل أو قصور في أداء الأعمال التي سيتم تفويضها وإنابة الآخرين لأدائها، ومخاطر وتهديدات هذا الخلل، ومسئوليات هذه الأعمال وواجباتها الوظيفية، ومساحة السلطة المتاحة لاتخاذ القرارات وبما يسمح بمراجعة وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة واتخاذ قرار التفويض للأعمال الأكثر مناسبة. تحديد صلاحيات الأشخاص الذين سيتم إنابتهم وتفويض سلطة أداء بعض المهام وفقا لمتطلبات وقدرات ومهارات مباشرة الأعمال والوظائف المراد تفويضها، ونمط وحدود السلطة المفوضة إليهم، ومستويات دقة وكفاءة تنفيذ الأعمال المحددة، فضلا عن تحديد مستوى تلك القدرات واتجاهات المساندة التي قد تتطلبها ظروف أدائهم كإجابة الاستفسارات، التدريب، تنمية المهارات،تقديم

المعلومات، تحفيز واستثارة الاهتمامات...وغيرها، وبما يمثل حفزا موجها لتحسين مستوى القدرات والخبرات للمرءوسين، والإنابة عن الغير في أداء ما يرغبونه ويستهويهم من أعمال ونشاطات جاذبة لهم.

- طرح تفاصيل مباشرة المهام والأعمال المفوضة على الأشخاص الذين سيتم اختيارهم لإدارة سلطاتها، وبما يتضمن طبيعة السلطة التي سيتم تفويضها، والأعمال والمهام ومجالاتها وحدودها، ومعدلات الإنجاز المرغوبة وإحاطتهم بالجهود والبرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهاراتهم وتوجيه طاقاتهم نحو الأداء الأفضل للوفاء بالإستهدافات المخططة.
- تأكيد التزام الشخص بالوفاء بمتطلبات تحمل أعباء السلطة المفوضة إليه، وأداء مهامها وفقا للحدود والصياغات الموضوعة بشأنها دون إجبار أو ضغط، وإنما بدافع ورغبة داخلية تبعثه لقبول هذا الالتزام وتنفيذ مهامه بما يستشعره من أهمية هذه المهام وانتقال سلطة اتخاذ القرارات المتصلة بها إليه، كقوة حافزة لتوجيه جهوده وتحريك طاقاته لإنجاز أعمال تعبر عن جدارته وقدراته الوظيفية التي يثق في تقدير رؤساؤه لها، ويفخر بالالتزام بأداء الأعمال التي تتوافق معها ونجاح قرارات تفويض السلطة الخاصة بها.
- متابعة وقياس أداء الأشخاص الذين تم تفويض سلطة مباشرة الأعمال والوظائف إليهم في ضوء مقاييس يتم صياغتها لضبط سير العمل ومستوى الأداء المحدد والذي سبق إيضاحه وتفسير كافة جوانبه، وبما يكفل قياس الوقت المستغرق في الأداء، ومخرجات الأداء من الناحية الكمية، والكيفية،

والتكلفة الاقتصادية للأداء ومعدلات الهدر والاستثمار...وغيرها، والتحقق من مدى الالتزام بسير وتنفيذ برامج الأداء المحددة، وتقدير الحاجة لتوجيه النصح والمشورة، وعلاج الأخطاء حرصا على استمرار عمليات الإنجاز بالمستوى المطلوب، وبعث الثقة في المرءوسين في إطار من التسامح والتشجيع على الأداء الأفضل وتنامي معدلات التعلم وتلافى الأخطاء.

- تنامي الثقة لدى الرئيس بأن التفويض يمثل نوعا من المبادأة الإدارية في اتخاذ القرارات الصائبة، وجرأة لتحمل جانبا من المخاطر المحسوبة بانتقال بعضا من المهام والأعمال إلى شخص آخر مع إدراك أن المسئولية الكاملة عن نتائج وإنجازات تلك المهام المفوضة يتحملها الرئيس أو المشرف بصفته الشخصية، حيث أن تفويض السلطة وإنابة الآخرين لا يعفى من تحمل المسئولية، ولكن يتعين التأكد من رغبة وقدرة الآخرين على تحمل أعباء الأعمال التي سيتم تفويضها لهم ومعرفتهم الكافية بطبيعة هذه الأعمال.

## صعوبات ومحددات تفويض السلطة:

رغم المزايا التي يتيحها تفويض السلطة وتهيئة ظروف أفضل لمسئولي العمل الإداري في أداء المهام الأكثر أهمية وإستراتيجية بكفاءة عالية... إلا أن هناك من الموانع أو الصعوبات التي تحد من فرص تفويض السلطة من جانب المديرين أو المشرفين، أو على الأقل التخوف والتراجع من اتخاذ قرارات التفويض...، نذكر أهمها فيما يلي :

- إحساس المدير أو المشرف بأنه هو الشخص الوحيد القادر على أداء الأعمال وإنجاز المهام بمستوى الكفاءة المطلوب، وبالتالي تتقلص فرص

التوجه نحو تفويض بعض الأعمال وسلطة إنجاز المهام عن طريق الآخرين من المرءوسين.

- الرغبة المتوطنة لدى المدير أو الرئيس في تنفيذ كافة أعمال ومباشرة مسئولياته وسلطاته بنفسه دون إتاحة الفرصة لمشاركة الآخرين، وتدريبهم وتنمية مهاراتهم بتفويض سلطة أداء بعض الأعمال إليهم، حرصا على استثمار الوقت وإدارة برامج الأداء المخططة بعناية إدارية فائقة.
- قد يكون هناك صعوبات تنظيمية في هيكلة الوظائف وتحديد خطوط السلطة والمسئولية، ومجالات وأنماط الأداء التي يصعب معها تحديد المهام التي يمكن تفويضها للآخرين، والمهام التي ستظل سلطة مباشرتها لدى الرئيس.
- قد يتولد لدى المدير أو الرئيس الشعور بعدم الثقة في قدرات المرءوسين لأداء المهام والأعمال المفوضة إليهم، ربما لسابقة التعامل الفاشلة مع بعض منهم وتدنى معدلات إنجازاتهم، أو التوقع السلبي لمستوى أداء الآخرين، وعدم وفائهم بالتزامات وواجبات الأعمال المفوضة إليهم.
- تبنى المدير أو الرئيس فلسفة التطابق في خصائص الأداء بينة وبين الشخص الذي ستفوض إليه سلطة أداء بعض الأعمال اعتقاداً وتطلعا لتميز النتائج والإنجازات المفترض تحقيقها..وفى ظل تعذر توافر هذا النموذج البشرى لتكليفه عند الحاجة بتنفيذ بعض الأعمال التي يرى الرئيس تفويضها، تتعذر أو تنعدم معها فرص تفويض سلطة الأعمال وإنابة الآخرين.
- المبالغة في حجم الأعمال والوظائف التي يتم تفويضها والإلقاء بأعباء إنجاز مهامها المتزايدة على الآخرين، مما يصعب معه تحقيق الإنجازات المتوقعة

نتيجة عدم توافر القدرات والمهارات المطلوبة لأداء هذه الأعمال وإحداث التكامل بين الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المختلفة وتلبية الأهداف الكلية المخططة للمنشأة، حيث المبالغة في التفويض يسئ إلى النتائج المتحققة ويحد من فرص نجاحاته، كما يسئ عدم التفويض ذاته.

- التباعد والتنافر الوظيفي بين الأعمال والمهام التي يتم إفرازها لتفويض سلطاتها للمرؤوسين، وبين اهتماماتهم وميولهم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجالات وأنماط عمل معينة يرغبون في تحمل أعباءها وبما يشبع حاجاتهم المعنوية والفكرية، ويؤكد ثقتهم في إنجازاتهم الفعلية بالمستوى المحدد لها.

**أنماط علاقات السلطة:**

العلاقات التنظيمية التي يجسدها الهيكل التنظيمي بالمنشأة توضح خطوط السلطة والمسئولية وتخصيصها للإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة ومسئوليها من خلال أنماط للسلطة تأخذ الأشكال التالية :

**أولا: السلطة التنفيذية أو الرأسية:**

تمثل السلطة التنفيذية أو الرأسية خطوط العلاقة التنظيمية بين الرئيس، وبين مرءوسيه المباشرين، والسلطة المكفولة له لإصدار الأوامر وتوجيه التعليمات للمرءوسين مباشرة وإلزامهم بتنفيذها، وتأتى هذه السلطة في إطار متدرج ومتسلسل من الرئيس إلى المرءوس، ومن أعلى إلى أسفل وبما يشمل كافة المستويات الإدارية التي يضمها الهيكل التنظيمي.

**ثانيا: السلطة الاستشارية أو الفنية:**

تمثل السلطة الاستشارية أو الفنية خطوط العلاقات التنظيمية بين هيئة المستشارين الفنيين وبين رؤسائهم الذين يتلقون مساندتهم في صورة اقتراحات أو آراء أو توصيات غير ملزمة أو واجبة النفاذ من جانب الإدارات المعنية بها، إلا بعد فحصها وتحليلها وتقدير مدى ملاءمتها لإنجاز الأهداف المحددة، وذلك بمعرفة الرئيس المباشر صاحب السلطة التنفيذية أو الرأسية.

ويتم الاستعانة بخبرات المستشارين الفنيين بمختلف تخصصاتهم الخبيرة لتقديم العون والمشورة في الأمور التي يتم إسنادها إليهم... خاصة في ظل تضخم أعباء الإدارات والوحدات التنظيمية وبالتبعية حجم المنشأة وتشعب مجالات وتناولات صنع واتخاذ العديد من القرارات التي تفرضها حتمية التواكب مع التحولات البيئية ومتغيراتها المستمرة، وما يصاحبها من تطور في أنماط وأساليب الأداء تتزايد معها مسئوليات قيادات العمل الإداري بما يتخطى قدراتهم وطاقاتهم، وقصور فرص مشاركة المرءوسين وإنابتهم في أداء بعض الأعمال لتراجع مهاراتهم في بعض المجالات الوظيفية، وما يستدعيه الأمر إلى الاستعانة بخبرات الآخرين المتخصصين وتحمل أعباء تلك الاستعانة ماليا، وتنظيميا، وسلوكيا... وغيرها، ومحاولة التكيف معها وإدارتها بكفاءة لإحداث التناسق والتكامل بين السلطة التنفيذية والاستشارية.



# الوحدة الرابعة

## الـهيكل التنظيمي والـمناخ التنظيمي

إن طبيعـة الهيكـل التنظيمـي ونظـرة العـاملين في التنظـيم تـؤثر في قـدرتهم عـلى المـشاركة والإبداع ، فالهيكل التنظيمي غير المرن والـذي لا يتـيح بنـاء علاقـات خـارج هـذا الهيكـل يـؤدي بالعاملين للتخوف من إنشاء أية علاقات أو اتصالات ويجعلهم غـير متحمـسين لإبـداء أرائهـم أو انتقاداتهم، أما الهيكل التنظيمي المرن فانه قادر على استيعاب المتغيرات ويـشجع العـاملين عـلى الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضا يـساعد عـلى تفعيـل الهيكـل التنظيمـي غـير الرسمي لتحقيق الأهداف

فالهيكل التنظيمي الجامد وغير المرن والذي ينظر إلى التنظيمات غير الرسمية أنها مخالفـة دائمـا يساهم في تلويث المناخ التنظيمي للمؤسسة ويشعر الموظف انه تمارس عليـه ضـغوط وقيـود لا مبرر لها .

والهيكل التنظيمي يحدد كيف يجب أن توزع المهام ومن مسئول أمام من، واليات التنـسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب إتباعها

## والهيكل التنظيمي للمنظمة يمتلك ثلاثة أجزاء أساسية هي :

**الـتعقيد:**

ويشير أن عدد الأنشطة والوظائف الأقسام داخل المنظمة ودرجة التخـصص وتقـسيم العمـل والمستويات الإدارية والمواقع الجغرافية ، وكلما ازدادت هـذه العنـاصر ازداد التعقيـد في الهيكـل التنظيمي .

**الـمعيارية:**

وتعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من اجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز أي وظيفة معينة ، فكلما كانت هناك خطوات موحدة لأداء وإنجاز مجموعـة أنـشطة متـشابهة وان هذه الخطوات لا يجوز الخروج عنها او تجاوزها كانت المعيارية عالية .

**الـمركزية:**

تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الـذي لـه حـق اتخـاذ القـرار ، فـبعض المـنظمات لـديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا ، والبعض الآخـر يكـون هنـاك تفـويض في اتخـاذ القـرار للمـستويات الـدنيا والمركزيـة واللامركزيـة لهـا دور كبـير في تحديـد نـوع الهيكـل التنظيمي .

## محددات الهيكل التنظيمي:

- **الإستراتيجية :**

فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فان أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة )، فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمها تغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة .

## أثر الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي :

### 1 – دراسة جاندلر :

درس العالم (Chandler) مائة شركة صناعية متتبعاً تطورها وحاول تشخيص الأحداث التي مرت بها كل شركة واستنتج أن التغيرات تتقدم وتقود التغيرات في هيكل المنظمة والسبب هو أن كل استراتيجية جديدة تحتاج إلى هيكل جديد أو على الأقل تحديثه، وجد هذه الشركات كانت مركزية في هياكلها التنظيمية في البداية ولكنه مع تطورها أدى إلى ضرورة تطوير هياكلها لأنها لم تعد قادرة على العمل بكفاءة .

- والملاحظ أنه كلما اتجهت الشركة إلى النمو أصبحت استراتيجيتها أكثر طموحاً .

- وقد عرف جالندر الاستراتيجية تعريفاً ضيقاً فهي بإمكانها الاهتمام بأشياء أخرى ولكننا نتفق معها في أنها تؤثر على الهيكل التنظيمي .

**2 - دراسة مايلز وسنو : وقد قاما بتقديم أربع أنواع للاستراتيجية وهي:**

**أ – المدافعون:** تحقق الثبات من خلال إنتاج عدد محدد منـى الـسلع الموجهـة إلى الـسوق وضـمن هذا الإطار يناضل المدافعون ضد منافسيهم في السوق ويتم ذلك لهم من خلال إتباع تـصرفات اقتصادية رشيدة ، ويتجاهل المدافعون ما يدور حولهم في البيئة الخارجيـة ولا يتـدخلون فيهـا إلا في أضيق لحدود .

**ب– استراتيجية المنقبون:** تمتاز بأنها عكس المـدافعون وتكمـن قوتهـا في إيجـاد واسـتثمار منتجـات جديدة. ويعتمد نجاحها على قـدرة الإدارة عـلى تطـوير الطاقـة ، ونجـد أيـضاً أنهـم يتميـزون بالمرونة والسيطرة .

**ج- استراتيجية المحللين:** يحاول المدير في ظل هذه الاستراتيجية الاسـتفادة مـن مزايـا الاسـتراتيجيتين السابقتين فهو يجتهد لكي يقلل مخاطر العمل في نفس الوقت محاولـة تـضخيم فـرص الأربـاح كما إنه لا يقدم على إنتاج سلعة جديدة إلا إذا تبين له جدوى بواسـطة المنقبـين، وهـذا المـدير يتبع المنافسين الصغار المبدعين كما يحرص على بيع السلعة بسعر اقل من زميله المنقب .

د- **استراتيجية المستجيبين:** ويطلق عليها (رد الفعل) وتمثل الاستراتيجية المتبقية عند المدير عندما يفشل في أي استراتيجية أخرى وهي تمثل أنماط اللاتجانس وعدم الثبات المنبثقة من السابقة، والمدير الذي يستجيب لتلك الاستراتيجية ستكون استجابته غير ملائمة وإنجازه رديئاً، وقد يفشل في تعديل هيكل المنظمة ليتلاءم مع تلك الاستراتيجية. والجدول التالي يوضح مقارنة بين كل الاستراتيجيات )، ونخلص أن لكل استراتيجية دور كبير في رسم المعالم النهائية للهيكل التنظيمي ولكن التساؤل متى يكون تأثيرها قوي وكبير ولأي مرحلة .

## حجم المنظمة:

**تعريفها :** يتفق أغلب الباحثين على أنها عدد العاملين في المؤسسة ولكن الحجم مفهوم متعدد الأبعاد ، ووجود العلاقة بين عددهم والمقاييس الأخرى يؤكد على أن حجم العاملين مقياس دقيق لحجم المؤسسة .

## علاقة حجم المنظمة بالأبعاد التنظيمية :

أ ) العلاقة بين الحجم والتعقيد/ العلاقة قوية بينهم فالحجم عامل حتمي في إحداث تغيير في هيكل المنظمة إلا أن العلاقة ليست متوازنة، فزيادة الحجم بمقدار معين لا يعني أن تقسم العمل أو عدد المستويات سيزداد بنفس المقدار .

ب) العلاقة بين الحجم والمركزية / من المستحيل إدارة كل أمور المنظمات من قمة الهرم التنظيمي فهناك أشياء تحدث في المستويات الإدارية يصعب على الفرد أو الجماعة الإحاطة بها فلا مفر من اللامركزية بزيادة حجم المنظمة.

ج) العلاقة بين الحجم والرسمية / بالكاد يكون تأثير الحجم في الرسمية كبير فهناك علاقة منطقية بينهماحيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين من خلال القواعد الرسمية، والجدير بالذكر أن القواعد والإشراف كلاهما وسائل للسيطرة فإن كانت القواعد تحكمها آلية والإشراف جهد إنساني يحتاج لأنشطة عدة .

**الحجم والمكون الإداري :**

نشر (باركنسون) Parkinson خلاصة أن العمل يتوسع لكي يشغل كامل الوقت المتاح لإتمامه وقد نفى أن هناك علاقة بين العمل المراد إنجازه وعدد العاملين وقد أتاح القانون الدخول في دراسات جديدة (المكون الإداري) والتي تبحث العلاقة بينها وبين الحجم، ولم يتوصل إلى تعريف محدد للمكون الإداري .

- **التكنولوجيا :**

فالتكنولوجيا احد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر وستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضا تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والإنجاز وغيرها .

## التكنولوجيا وهيكل المنظمة :

### 1- التكنولوجيا والتعقيد :

تشير الدراسات إلى أن التكنولوجيا ذات علاقة ضعيفة مع التعقيد التنظيمي، إذ كلما ازدادت روتينية العمل قل عدد المجموعات المهنية وقلت الحاجة إلى تدريب العاملين .

### 2- التكنولوجيا والرسمية :

ترتبط التكنولوجيا الروتينية مع الرسمية بشكل موجب ويرافق التكنولوجيا الروتينية قواعد ووصف الأعمال كي تساعد الإدارة في تنفيذ القواعد ، بينما تحتاج التكنولوجيا الغير روتينية إلى نظم سيطرة تسمح بالمرونة وحرية التصرف.

### 3- التكنولوجيا والمركزية :

لم نجد معالم واضحة للعلاقة بين التكنولوجيا والمركزية نظراً لارتباط المركزية بمتغيرات سيكولوجية عديدة إلى جانب المتغيرات الهيكلية الأخرى ولكنه يمكن الإشارة إلى أنه حيثما ازدادت التكنولوجيا ازدادت مركزية اتخاذ القرار .

- **بيئة المنظمة: تعريفها وأساليب تصنيفها :**

- هي المجال التي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو بالمنظمة من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية وعلاقات شخصية .

- هناك أساليب لتصنيف البيئة ويعتمد تصنيف البيئة بشكل مباشر على الحالة موضوع المناقشة ومن بين الأساليب الشائعة :

**أ – البيئة العامة والبيئة الخاصة:**

- العامة هي الإطار الجغرافي التي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة تحت الدراسة وبالتالي تأتي تأثيرها على جميع المنظمات وهي أيضاً كل شيء يقع خارج المنظمة .

- البيئة الخاصة هي التي تعيش داخل شبكتها المنظمة المعينة وتوضح علاقتها مع المنظمات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة .

- بالرغم من صعوبة الفصل بينهما نظراً لتداخلهما لكن البيئة الخاصة تختلف من منظمة لأخرى بينما العامة هي بيئة واحدة في كل المنظمات .

**ب – البيئة الفعلية والبيئة المدركة :**

- أشارت البحوث أن المقاييس المستخدمة في قياس البيئة الفعلية لا تربطها علاقة قوية بالمقاييس الخاصة بالبيئة المدركة ، فبيئة المنظمة ليست واحدة لجميع العاملين فالبعض يرى أنها مضطربة والبعض يرى أنها ساكنة .

- وهنا نجد الاختلافات قائمة بالنسبة للبيئة الخاصة تبعاً للمستويات الثقافية وغيرها أي أن المنظمة تضع لنفسها بيئة خاصة .

## علاقة البيئة بهيكل المنظمة :

أ- علاقة البيئة والتعقيد/ دلت الدراسات على وجود علاقة عكسية بين عدم التأكيد البيئي والتعقيد، وقد وجد بعض الباحثين أن المنظمات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة .

ب- علاقة البيئة بالرسمية / تقود البيئة المستقرة إلى الرسمية لأنها تقلل من أهمية الاستجابة السريعة ، ومن جهة أخرى فإن نشر الرسمية على أنشطة المنظمة له مردوداته الاقتصادية لكنه وبسبب التأثير الكبير للبيئة الديناميكية على تقليص الرسمية فإن المنظمات تقوم بتغيير كثافة رسميتها بين الأقسام تبعاً لطبيعة علاقة القسم مع البيئة .

ج- علاقة البيئة بالمركزية / كلما زاد تعقيد البيئة زادت لامركزية الهيكل بغض النظر عن البعد المستقر أو البعد الدينمايكي، فإن العوامل البيئية المختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مجابهة عدم التأكد باللامركزية .

- **القوة والسيطرة :**

فالهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحيانا نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القار في المنظمة فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا الذين يمتلكون السلطة والقوة ) لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة :

## مفهوم البيئة التنظيمية :

### 1/1 بيئة النشاط:

تعرف هذه البيئة بمجموعة القوى والظروف التي تنبع من الموردين والموزعين والمنافسين والعملاء والتي تؤثر فى قدرة المنظمة على تأمين مدخلاتها وتصريف مخرجاتها على أساس يومي وأسبوعي وشهري ، ولذلك يكون لبيئة النشاط تأثيراً قوياً على قرارات المديرين في الأجل القصير .

### 2/1 البيئة الداخلية :

تعرف هذه البيئة بمجموعة القوى التي تعمل داخل المنظمة والتي تنبع من الثقافة التنظيمية التي تمثلها علاقات العاملين مع بعضهم البعض وكذلك علاقاتهم بالرؤساء علاوة على ظروف العمل الداخلية كالإضاءة والتهوية والأدوات المستخدمة وغير ذلك من متغيرات هذه البيئة .

**3/1 البيئـة العامـة :**

تعـرف هـذه البيئـة بمجموعـة القـوى الاقتـصادية والاجتماعيـة والثقافيـة والديموجرافيـة والسياسية والقانونية والعالمية الموجودة فى البيئة العامة والتي لها دور مؤثر على مكونـات بيئـة النشاط وعلى المنظمة . ولذلك يتعين على المديرين القيام بتحليل التغيرات التي تحدث في البيئـة العامة بصفة مستمرة .

**وفيما يلي أهم المكونات الأساسية في البيئة العامة وكيفيـة تأثيرهـا عـلى المنظمـة وعلى بيئة النشاط:**

**1- القـوى الاقتصاديـة :**

تشير هذه القوى إلى جميع العوامل التي تحدد قوة وكفاءة اقتصاد الدولة التي تعمـل المنظمـة داخلها، وتشمل : معدل الفائدة ومستوى التضخم ، ومعدل البطالة، ومؤشرات النمـو الاقتـصادية . وهذه المتغيرات تمثل مصدراً هاماً للفرص والتهديدات بالنسبة للمنظمـة .

**2- القـوى التكنولوجيـة :**

تشير هذه القوى إلى مجموعة الوسائل والمهارات التي يعتمد عليها المديرون لتـصميم أو إنتـاج وتوزيع السلع والخدمات . ويمكن أن تكون هذه القوى مـصدراً للتهديـد أو القـوة للمنظمـة. وقـد أدى التطور الكبـير فى تكنولوجيـا المعلومـات إلى تغيـير جـوهري في أسـلوب أداء العمـل وكـذلك فى طبيعة عمل المدير .

**3- القوى الاجتماعية الثقافية :**

تشير هذه القوى إلى الضغوط الناشئة عن طبيعة الهيكل الاجتماعي والثقافة القومية فى دول معينة، وقد تضع هذه الضغوط قيوداً أو توفر تسهيلات أمام عمليات المنظمة، ويشير الهيكل الاجتماعي إلى ترتيب العلاقات بين الأفراد والمجموعات داخل مجتمع معين. أما الثقافة القومية فتعنى مجموعة القيم التي يعتقد المجتمع في أهميتها والأعراف والسلوكيات التي يتم إعلاؤها وتلك التي يتم استنكارها أو حظرها. وتختلف المجتمعات كثيراً من حيث الأعراف والقيم التي يهتمون بها، وتلعب الثقافة القومية دوراً هاماً في تحديد طريقة المديرين لتحفيز وتنسيق عمل المرؤوسين .

وقد تتغير كل من الثقافة والهيكل الاجتماعي داخل نفس الدولة من وقت لآخر، ويجب على المديرين أن يكونوا على درجة كبيرة من الحساسية للتغيرات والاختلافات داخل الهيكل الاجتماعي والثقافي ، وأن يكيفوا سلوكهم بما يتوافق مع طبيعة هذه التغيرات والاختلافات . كما يتعين على الإدارة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في الأذواق داخل المجتمع .

**4- القوى الديموجرافية :**

تشير هذه القوى إلى ناتج التغيير في خصائص المجتمع الخاصة بالسن والنوع والأصل العرقي والدخل . وقد تضع هذه القوى العديد من الفرص والتهديدات أمام إدارة المنظمة .

**5- القوى السياسية والقانونية :**

تشير هذه القوى إلى ناتج التغيير فى القوانين والتشريعات . وتضع القوانين بدورها قيوداً على عمل المديرين والمنظمات ، ومن ثم قد تعتبر مصدراً للفرص أو التهديدات.

**6- القـوى العالميـة :**

تشير هذه القوى إلى ناتج التغيـير في العلاقـات الدوليـة والتغـيرات الاقتـصادية والاجتماعيـة والثقافية والسياسية والقانونيـة والتكنولوجيـة التـي تحـدث خـارج حـدود الدولـة التـي تعمـل المنظمة داخلها . وقد تكون ظاهرة العولمة من أهم التغيرات التي أثـرت عـلى عمـل المنظمـة فى الوقت الحاضر ، كما أن اتفاقيات التجارة الحرة قد أدت إلى تخفيض الحواجز أمام التبـادل الحـر للسلع والخدمات عبر الحدود الدولية .

**1/1 الحد من تأثير القوى البيئية :**

يواجـه المـديرون أحيانـاً التهديـدات التـي تفرضـها القـوى البيئيـة عـن طريـق تخفـيض الأثر المحتمل لهذه القوى على المنظمة . إن إيجاد طرق جديدة لتخفيض عـدد وتـأثير قـوى البيئة يعتبر من أهم وظائف المدير الناجح ، ولذلك فان مهمة رئيس المنظمة وفريق الإدارة العليا الأساسية ، هو وضـع الخطـط والاسـتراتيجيات التـي تـضمن تحقيـق أفـضل اسـتغلال للفـرص المتاحـة والمواجهـة والفعالـة للتهديـدات فى حـين يخـتص مـديرو الإدارة الوسـطي بتجميع المعلومات عن بيئـة المنظمـة ، كـما يقـوم مـديرو الـصف الأول بإيجـاد سـبل أكـثر

كفاءة لاستخدام الموارد بهدف تقليل التكاليف علاوة على الاقتراب من العملاء لمعرفة احتياجاتهم الفعلية .

**2/2 بناء هيكل تنظيمي ونظام للرقابة :**

يعتبر بناء هيكل تنظيمي ورقابي ملائم من أهم وسائل مواجهة عدم التأكد البيئي . ولكن تكون الإدارة قادرة على ذلك يجب أن تقوم الإدارة العليا بتفويض سلطة التعامل مع قوى البيئة المختلفة للإدارات الأكثر تأثراً بهذه العناصر . إن تبنى المنظمة لهيكل تنظيمي ورقابي ملائم يساعد المديرين على الاستجابة بفعالية للتغيرات فى قوى البيئة الخارجية .

## الأدوار الحدودية للمديرين :

### 1/3 تمثيل وحماية المنظمة :

تهتم الإدارة بتشكيل إدراكات الأطراف الخارجية بخصوص المنظمة، فعادة ما يحكم الرأي العام على المنظمة من خلال ما يقوله المديرون الذين يتحدثون باسم المنظمة، كما تقوم بعض المنظمات بتشكيل قوى ضغط على مصادر التشريع لحماية مصالحها، أما في وقت الأزمات فعلى الإدارة أن تسارع بتقديم الاستجابة المناسبة غير حدود المنظمة لإعلام الأطراف ذات المصالح معها فى البيئة الخارجية باهتمام المنظمة وحرصها على احتواء الأزمة .

## 2/3 مسح ومراقبة البيئة :

إن البحث عن المعلومات بخصوص قوى البيئة ذات التأثير على المنظمة يعتبر من أكثر أنشطة الأدوار الحدودية أهمية، فكثير من المنظمات تمتلك إدارة متخصصة لمتابعة المجلات المهنية ومنشورات اتحادات الصناعة .. الخ لاستخلاص أية معلومات هامة عن التغيرات التكنولوجية والتشريعات الحكومية واتجاهات الأذواق وغيرها من الجوانب ذات الصلة بعمل المنظمة .





Arab
group

# الوحدة الخامسة

## الثقافة التنظيمية ضرورة للمنظمات الناجحة

### ماهية الثقافة التنظيمية:

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة.

### تعريفات مختلفة عن الثقافة التنظيمية :ـ

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم .

ويرى **نلسون وكويك** (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم

برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، من ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه .

**وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية منها:**

- تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل .

- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للإفراد الجدد في المنظمة .

- أنها مجموعة الايدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المـشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما .

**أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة:-**

**يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها: ـ**

ـ تحقيق الهوية التنظيمية .

ـ تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة .

ـ تحقيق الاستقرار التنظيمي .

ـ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .

ـ تحديد مجالات الاهتمام المشترك .

ـ التعرف على الأولويات الإدارية .

ـ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .

ـ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .

ـ ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية .

ـ تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .

ـ توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين .

**خصائص الثقافة التنظيمية:ـ**

1ـ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية وحرية تصرف.

2ـ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ومبادرين.

3ـ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .

4ـ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .

5ـ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .

6ـ مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف على العاملين .

7ـ مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية .

8ـ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة .

9ـ درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة .

10ـ طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمطياً شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

**عناصر الثقافة التنظيمية:ـ**

1ـ الأنماط السلوكية .

2ـ القيم السائدة .

3ـ المعايير أو الأعراف السلوكية .

4ـ القواعد .

5ـ الفلسفة .

6ـ المناخ .

**أنواع الثقافة التنظيمية:ـ**

**1ـ الثقافة السائدة:** وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم .

**2ـ الثقافة الفرعية:** تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة .

**3ـ الثقافة القوية:** وهي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم .

**4ـ الثقافة الضعيفة:** ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة .

**الثقافات الرئيسة والثقافات الفرعية:ـ**

**تتمثل الثقافة الرئيسة في التنظيم:** بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للجميع .

**أما الثقافات التنظيمية الفرعية:** فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة الرئيسة من ناحية أخرى. وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسة، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم .

**الثقافة والفاعلية التنظيمية:**تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع ، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها، هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف، والتي لا تزال تتلمس طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاء تنظيماً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية ، والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوي التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة ، وقبول الاختلاف والتعددية ، ووجود

مستوي عال من التنسيق الأفقـي، والتكامـل العمـودي بـين مختلـف الوحـدات الإداريـة. وعـلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركـز عـلى زيـادة الإنتـاج تؤكـد عـلى تحقيـق الكفايـة، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة .

وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخـاطرة، وعدم قبول الاختلافات، أما على مستوي التوافق بين البيئة الداخلية والقـيم الثقافيـة فهـو سـمة من سمات المـنظمات الناجحـة أيـضاً: فالتكنولوجيـا البـسيطة والروتينيـة تتناسـب مـع البيئـات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيـف، وتـنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

**الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلاً عنها:-**

تعتمد المنظمات عـلى الوسـائل الرسـمية لـضبط سـلوك العـاملين، وذلـك مـن خـلال تقنـين الإجراءات، والتعليمات، وتطوير النماذج، والاهتمام بالوسـائل الرسـمية في تقنـين وضـبط سـلوك العاملين .

إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعلـيمات وتؤكــده الــسياسات أمــر في غايــة الأهميــة، إذ تعطــي الثقافــة التنظيميــة ذات القـيم الايجابيـة الـدعم للتعلـيمات، فيـصبح تـصرف الموظـف بـشكل لا يتفـق مـع مــصالح التنظــيم أمــر غــير منــسجم مــع القــيم الثقافيــة الــسائدة ، ويحــرص

الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط، ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر .

**آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:-**

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات . ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فأن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقليد وطرق العمل ، وخاصة في فترات التشكيل الأولي للمنظمة .

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافة باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولي لنشوئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي :ـ

1ـ **اختيار الموظفين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها .

2ـ **الممارسات الإدارية:** أن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة, إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافآتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها. ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز ، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية .

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح .

ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة ، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو

موجود فعلاً، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق .

3ـ **التنشئة والتطبيع:** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها ، وما يميزها عن المنظمات الأخرى .

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة .

**العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية:**

1ـ **طبيعة الأزمات الحقيقة أو المتوقعة:** أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق ،أو دخول منافسين رئيسين للسوق...الخ

2ـ **التغيير في القيادة:** إن فرصة تغيير القيادة ، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

3ـ **مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة:** إن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج، إذ يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعة المنظمة تمر بمرحلة حرجة .

4ـ **حجم التنظيم:** من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

**5ـ قوة الثقافة الحالية وتعددها:** تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية ، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم .

**الذاكرة التنظيمية :**

لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لا علاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية، فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فإن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي، وعلى الفاعلية العالية أيضا. وحسب جيفري بيتش G.Petch فان ضياع المعرفة يمكن أن يكون اكبر خسارة، وهذا ما حدث في ناسا NASA التي فقدت الطبعات الزرقاء لصارخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969م.

فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد اصحاب الذاكرة الفعالة، وفي ثقافة الشركة، وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرامجيات وفي استراتيجيات وسياسات الشركة، لذا من المهم تعظيم

الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للشركة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة باستخدام تكنولوجيا المعلومات و معرفة الشركة من خلال تنظيمها وتحديدها، وتحويل المعرفة الضمنية الى صريحة هيكلية بإبقاء اكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في أنظمة الشركة وهيكلها الصلب حتى بعد إطفاء أنوار الشركة ومغادرة العاملين الى بيوتهم ، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية لديهم .





group
Arab

## المراجع


نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم - مؤيد سعيد السالم - الناشر :دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع - 01/01/1999.

متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006م .

تكسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ج1 تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1996م.

http://www.kenanaonline.net/page/1317

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68395/posts?page=4#http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/149960

http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_4771.html

http://www.kenanaonline.net/page/1310

## من إصداراتنا





Arab group

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع احمد فخري - مدينة نصر- القاهرة ج.م.ع

تليفاكس : 22739110 - 22759945 (00202)

Email: info@arabgroup.net.eg

Email: elarabgroup@yahoo.com

Web: www.arabgroup.net.eg